ĐỨNG ĐẦU 3 DANH SÁCH BESTSELLER KHÁC NHAU
– *New York Times, Wall Street Journal*, và Amazon.com

Bí quyết tìm ra 3 người sẽ thay đổi cuộc đời bạn

ai che lưng cho bạn

WHO'S GOT YOUR BACK

CHƯƠNG TRÌNH ĐỘT PHÁ NHẰM XÂY DỰNG MỐI QUAN HỆ SÂU SẮC, TIN CẬY GIÚP KIẾN TẠO THÀNH CÔNG – VÀ SẼ KHÔNG ĐỂ BẠN THẤT BẠI

KEITH FERRAZZI

TÁC GIẢ QUYỂN SÁCH BESTSELLER
ĐỪNG BAO GIỜ ĐI ĂN MỘT MÌNH





NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Ai che lưng cho bạn

KEITH FERRAZZI

WHO'S GOT YOUR BACK

Chương trình đột phá nhằm xây dựng mối quan hệ sâu sắc tin cậy giúp kiến tạo thành công - và sẽ không để bạn thất bại.

Nhà Xuất Bản Trẻ

Biên tập Ebook: http://www.taisachhay.com

MỤC LỤC

Những lời khen dành cho Ai che lưng cho bạn

“*Ai che lưng cho bạn* không đơn giản là một quyển sách tự hoàn thiện bản thân. Nó là quyển sách đầu tiên với thông điệp ‘hãy để người khác giúp bạn’. Nếu bạn thật sự nghiêm túc về thành công của mình, hãy lắng nghe Ferrazzi và thiết lập vòng tròn hỗ trợ của mình ngay hôm nay”.

Daniel H. Pink, tác giả quyển sách *A Whole new Mind*

“Trong giai đoạn kinh doanh đen tối, quyển sách của Keith là một cuộc gọi thức tỉnh và là lời nhắc nhở thú vị rằng bạn có thể thắng được định mệnh - nếu bạn có được sự giúp đỡ cần thiết”.

Tiến sĩ **Mehmet Oz**, đồng tác giả quyển sách đứng đầu danh sách Bestseller *YOU*: *The owner's Manual*, và là người dẫn chương trình radio *Oprah* & *Friends*

“Tôi không phải là dạng người thích đọc sách tự hoàn thiện bản thân, nhưng quyển sách này thật đơn giản và thú vị. không phải sự đơn điệu sáo rỗng mà là sự đơn giản thanh tao xuất phát từ kinh nghiệm tích lũy”.

Seth Waugh, CEO, Ngân hàng deutsche Bank, Mỹ

“Ferrazzi lại thành công thêm một lần nữa. Những lời khuyên cụ thể thông qua những câu chuyện kể thú vị: một quyển sách kinh doanh dành cho những ai muốn đạt được nhiều hơn ngoài công việc kinh doanh”.

Teresa M. Ressel, CEO, USB Securities

"Chương trình của Keith không phải nhằm thay đổi con người bạn. Nó chỉ cho bạn cách kêu gọi giúp đỡ từ mọi người để bạn phát huy tối đa tiềm năng của mình".

Dennis R. Glass, chủ tịch và CEO, Lincoln Financial group

"Keith Ferrazzi lại một lần nữa thành công. Trong quyển sách *Ai che lưng cho bạn*, ông đưa ra những thông tin tuyệt vời để xây dựng 'đội ngũ trong mơ' bao gồm những người ủng hộ tin cậy sẽ giúp đảm bảo bạn đạt đến thành công - thông qua sự thân thiện, chấp nhận tổn thương, sự trung thực, và trách nhiệm. Một quyển sách cần phải đọc!"

Bill George, cựu CEO tại Medtronic, tác giả quyển sách *True north*

"Keith Ferrazzi đã đóng góp cho việc xây dựng mối quan hệ cũng như Tom Peters đã đóng góp cho ngành quản trị... ông đã khai sáng cho chúng ta đến với một thực tế mới rằng mối quan hệ chính là chìa khóa thành công trong kinh doanh. *Ai che lưng cho bạn* sẽ hướng dẫn cho bất cứ ai, dù đó là người đang tìm việc hay đang là CEO, cách xây dựng nhanh chóng những mối quan hệ cần thiết tạo nên sự khác biệt trong kinh doanh".

Jack Canfield, đồng tác giả quyển sách *The Success Principles* và loạt sách *chicken Soup for the Soul*

"Ferrazzi chỉ ra rằng một thay đổi toàn cảnh đang diễn ra; chúng ta đang chuyển từ đơn độc và các tập đoàn riêng lẻ sang thành cộng đồng và hợp tác. Quyển sách này là con đường dẫn đến thành công trong thế giới mới, mang theo nó là xúc cảm và sự khôn ngoan".

Devin Wenig, CEO, Thomson Reuters Markets

“Keith là người đi đầu biết cách sử dụng mối quan hệ như một công nghệ mang đến thành công. Quyển sách này sẽ thu hút bạn ngay từ trang đầu tiên và mở ra cho bạn nhiều ý tưởng, suy nghĩ, thông tin đáng giá gấp nhiều lần hơn so với số tiền bạn đã bỏ ra”.

Seth Godin, tác giả quyển sách *Tribes*

“Sau khi đọc quyển sách *Ai che lưng cho bạn* của Keith Ferrazzi, bạn không chỉ cảm thấy có nguồn cảm hứng để tạo nên sự thay đổi cho cuộc đời mình, mà thậm chí bạn còn duy trì được sự thay đổi này”.

Bill Novelli, CEO, AARP

“Nếu tôi mà gặp được quyển sách này lúc mới bắt đầu sự nghiệp, tôi đã tiết kiệm được 30 năm thử và sai. Nếu bạn nghiêm túc về thành công của mình, tôi tha thiết đề nghị bạn nên đọc quyển sách này và thiết lập vòng tròn hỗ trợ ngay hôm nay”.

Marshall Goldsmith, tác giả quyển sách *What got You here Won’t get You There*, trong danh sách Bestseller của *new York Times*, *Wall Street Journal*

“Hãy chuẩn bị sẵn sàng để đọc quyển sách sẽ giúp bạn củng cố mọi mối quan hệ thân thiết của mình. Nếu chưa đọc quyển sách *Ai che lưng cho bạn*, bạn đang mất lợi thế”.

Tom Rath, tác giả của quyển sách Bestseller *StrengthsFinder 2.0*



Dành tặng chị Karen của tôi

Lời cảm ơn

Định nghĩa trọn vẹn và đơn giản nhất về một mối quan hệ cứu sinh là một người không bao giờ để cho bạn thất bại. Rất nhiều người đã đóng trọn vai trò cứu sinh cho tôi trong quá trình ba năm tôi viết quyển sách này, và kết quả hôm nay chính là minh chứng tốt nhất của quan hệ hỗ tương tôi đã kiến tạo. Tôi rất tự hào về những gì chúng ta đã cùng nhau tạo dựng.

Đầu tiên, tôi chân thành biết ơn nhóm làm việc nòng cốt đã giúp tôi hoàn thành quyển sách; tôi xin kể ra theo thứ tự bảng chữ cái vì mỗi người đều đóng vai trò quan trọng: Max Alexander, Jim Mourey, Tahl Raz, Sara Grace Rimensnyder, và Peter Smith. Jim Mourey, biệt danh Data, đã tham gia dự án từ tháng 11/2007, khi chúng tôi cùng nhau dán kín tường nhà với những tờ ghi chép khổng lồ. Ông là người chịu trách nhiệm trong nỗ lực nghiên cứu, cung cấp thông tin và hỗ trợ không mệt mỏi. Sara Grace giúp tôi hoàn tất bản thảo trong sáu tháng cuối cùng, giúp tôi không biết bao nhiêu là thời gian viết lách, chỉnh sửa, quản lý dự án. Max Alexander đóng góp công sức và nỗ lực không mệt mỏi cho dự án này, trong nhiều tháng. Peter Smith tham gia 24/7, cả trong những ngày nghỉ lễ; sự kết hợp giữa tài năng, nhiệt tình, quảng đại của ông tạo nên một con người đáng ngưỡng mộ. Và cuối cùng, Tahl Raz xứng đáng nhận được sự biết ơn sâu sắc của tôi. Ông đã giúp khởi động dự án này bằng kiến thức và những lời chỉ trích thích đáng, và sau đó giúp tôi biến nó thành hiện thực, với một phong thái lịch lãm.

Tôi muốn bày tỏ sự biết ơn đến những mối quan hệ cứu sinh trong công việc, đội ngũ nòng cốt tại Greenlight Research Group - Mark Goulston, Morrie Shechtman, và dĩ nhiên cả Data. Mark là người thức thâu đêm cùng tôi trong những buổi họp đầu tiên, và luôn có mặt đóng góp ý tưởng và phản hồi ngay lập tức trong quá trình làm việc. Morrie mang đến cho tôi sự thẳng thắn trong những thời điểm quan trọng nhất; thành quả của ông tại Accountability Groups càng củng cố thêm niềm tin của tôi vào quyền năng của sự hỗ trợ đồng đẳng tại nơi làm việc đồng thời tác động lớn đến FG.

Tôi muốn bày tỏ sự biết ơn đến Manlio Carrelli và Jeff Kaplan, những người đã đóng góp cho hai chương "Biến đổi môi trường làm việc" và "Đừng bao giờ bán buôn một mình". Cuối cùng, tôi muốn bày tỏ sự biết ơn đến những tác giả tài năng đã quảng đại đóng góp kiến thức và nghệ thuật của mình tại nhiều giai đoạn khác nhau của dự án: Brett Brune, Peter Carbonara, Lucas Conley, Vince Rause, Heather Schultz, Karen Watts, và Frank Wilkinson.

Tôi chân thành biết ơn người biên tập không mệt mỏi Roger Scholl tại Random House, người chăm chút từng trang bản thảo cho đến khi từng chương đều lấp lánh, người đã khuyến khích tôi đến với nghề viết (chính Roger là người tìm đến và đề nghị tôi viết quyển sách sau này được đặt tên là *Đừng bao giờ đi ăn một mình*); chân thành biết ơn Michael Palgon, người chịu trách nhiệm xuất bản, luôn luôn kiên nhẫn mỗi khi tôi trễ hẹn; chân thành biết ơn người bạn và người đỡ đầu trong lĩnh vực xuất bản Steve Rubin.

Tôi muốn bày tỏ sự biết ơn Stan Lim vì sự hỗ trợ, quan tâm, hy sinh, cũng như đóng góp của ông vào thiết kế bìa sách; biết ơn cha và mẹ, những người đã giúp tôi đạt được bất cứ điều gì tôi muốn.

Tôi biết ơn Julie Ede, một người bạn chân tình và người quản lý ngôi nhà của tôi. Julie là thiên thần hộ mệnh của quyển sách này, chăm sóc sức khỏe cho tôi (trong vô vàn những công việc khác nữa) khi tôi gần như không rời chỗ ngồi nhiều giờ liền, nhiều ngày liền.

Tôi biết ơn Ray Gallo, Roel Hinojosa, Bob Kasunic, Gavin McKay, Tad Smith, và Fernando Trejo, những người bạn tôi thường tìm đến trong tình trạng dễ tổn thương nhất. Những người bạn này hỗ trợ tôi về mặt tinh thần và trong công việc cũng như buộc tôi phải chịu trách nhiệm - theo đúng tinh thần quan hệ cứu sinh. Tôi cũng biết ơn người bạn trách nhiệm đáng tin cậy, tiến sĩ Rob Dirksen. Rob, chúng ta hãy cứ tiếp tục như thế nhé.

Tôi chân thành biết ơn những người bạn đồng hành trên hành trình hỗ trợ đồng đẳng, những nhà lãnh đạo trong các tổ chức đã giúp chúng tôi học hỏi được nhiều điều: Raphael Pastor tại Vistage; Matthew Weiss và Matthew Stewart tại Entrepreneurs Organizations; Bill Pepicello và Terri Bishop tại Đại học Phoenix; Jean Nidetch và Dave Kirchhoff tại Weight Watchers; Bob Halperin và Daniel Schwartz tại YPO; Bill George, tác giả quyển sách *True North*; và Bill W., nhà sáng lập AA.

Tôi biết ơn Tony Robbins, một tình bạn tác động lớn đến cuộc đời tôi; George Halvorson, nghiên cứu và trí tuệ của ông xứng đáng được viết thành sách riêng; biết ơn những người bạn tại

Facebook, trong đó có Matt Cohler, Joh Fougner, và Tim Kendall đã tạo điều kiện cho chúng ta kết nối chặt chẽ hơn; và biết ơn Gallup Organization, nơi đã đóng góp rất nhiều trong việc thúc đẩy mối quan hệ trong môi trường làm việc. (Tôi đặc biệt biết ơn Giám đốc tiếp thị của Gallup Larry Emond và cộng sự Doug Stover, người luôn nhanh chóng giúp đỡ khi chúng tôi cần đến).

Tôi biết ơn những người bạn thân thiết đã thổi hồn vào quyển sách này bằng những câu chuyện của mình, nhất là Lisa và Mehmet Oz, hai người là nguồn cảm hứng và hỗ trợ công việc của tôi trong nhiều năm qua. Lisa dành thời gian quý báu của bà cho tôi, giúp cho bản thảo thêm hoàn hảo - chẳng trách sao Mehmet lại thành công đến thế!

Tôi chân thành biết ơn John Reid-Dodick, Devin Wenig, và đội ngũ tại Thomson Reuters Markets. Sau buổi họp đầu tiên của chúng ta, tôi cảm thấy choán váng trước thành công và nguồn cảm hứng hỗ tương, nền tảng của mọi thứ. Tôi rất phấn khích trước những gì chúng ta đã cùng nhau thực hiện, và tôi biết ơn sự đóng góp bằng một tình huống cụ thể cho quyển sách này.

Tôi biết ơn Roger Arnold, Mark Dean, Jason Owens, Nikki Sorum, và toàn bộ đội ngũ tại Thrivent Financial: Cảm ơn các bạn đã mang đến một mô hình tuyệt vời về phương thức bán hàng theo nhóm; và cảm ơn sự gắn bó của các bạn. Nếu không có sự hỗ trợ và thông tin của Jason trong nhiều giờ liền phỏng vấn, tôi đã không thể viết nên chương “Đừng bao giờ bán buôn một mình”.

Tôi muốn bày tỏ lòng biết ơn nhóm thảo luận và đánh giá những bản phác thảo, chương sách, bản nháp ban đầu - sự đóng góp đầy

quảng đại của các bạn không chỉ giúp tôi hình thành một quyển sách hay, mà còn là nguồn động viên giúp tôi đi đến đích cuối cùng: Sherry Chris, Samantha Clemens (người đồng thời cũng tham gia vào nhiều buổi tìm kiếm ý tưởng), Daniell Gaudio-Lalehzar, Vicki Halsey, Dwayne Landry, Monish Mansukhani, Glenn Richardson, Peter Roche (với hiểu biết đặc biệt chuyên sâu của ông), Teresa Ressel, Matt Sharrers, Guru Singh, Hilary Tetenbaum, Howard Tucker, Peter Winick (người làm tôi kinh ngạc khi đọc hết cả bản thảo chỉ trong một đêm), Ian Ybarra, và Dave Zobel.

Tôi biết ơn người bà con Wendy Scalzitti, câu chuyện hợp tác thành công của chị đã cho tôi niềm tin rằng mình đang đi đúng hướng.

Tôi biết ơn người đại diện, Jay Mandel và Wayne Kabak tại William Morris, những người chuyên nghiệp và luôn tích cực trong toàn bộ quá trình dự án.

Tôi biết ơn Kevin Small, một người đặc biệt thông thái mà tôi từng gặp khi nói đến tương lai của việc giúp đỡ lẫn nhau, và cách quản lý nó.

Tôi biết ơn những người đã tham gia thử nghiệm Greenlight Group tại Big Task, đặc biệt là Eric Hansen, người đã can đảm thể hiện sự trung thực và chấp nhận tổn thương, tạo nền cho cả nhóm; và Beth Comstock, người đóng vai trò rất lớn trong sự thành công ngày ấy.

Tôi chân thành biết ơn những người ủng hộ Greenlight Community, nhiệt tình tạo nên một phong trào: Jorge Colón,

Maxine Karchie, Sana Ahmed, Seb Bourcheix, Tami Conner, Kim Ann Curtain, Michael Dill, Hammad Khan, Robert Mees, Aurelie Penn, Gina Rudan, Scott Sonnon, và Ken Speakman.

Tôi biết ơn những cá nhân mà tôi có may mắn giúp đỡ và ngược lại cũng đã giúp tôi mà không hề hay biết, đặc biệt là Scott Bowen, Drew Pace, Guy Baruch, Noah Laracy, Robin Kimzey, và Joerg Floeck. Tôi hy vọng những gì chúng ta cùng nhau thực hiện cũng để lại tác động lên các bạn, như bản thân tôi và quyển sách này đã nhận được.

Tôi biết ơn Mike Minasi, khách hàng đầu tiên của Ferrazzi Greenlight, và giờ đây đã trở thành một người bạn thân thiết, lại thêm một lần nữa chứng minh rằng những mối quan hệ kinh doanh cũng mang tính riêng tư.

Tôi chân thành biết ơn những thành viên trước đây và hiện nay của Ferrazzi Greenlight: Cám ơn sự kiên nhẫn, tài năng và đóng góp của từng người đã làm nên con người tôi như ngày hôm nay. Các bạn chính là một Greenlight Group tiêu biểu, mang đến một không gian an toàn cho phép phạm sai lầm và học hỏi lẫn nhau, là chiếc nôi và cơ sở của những lời đề nghị trong quyển sách này. Tôi đặc biệt biết ơn Jim Hannon và J.P.Kelly vì sự hy sinh và đóng góp của các bạn đã cho phép tôi dành nhiều thời gian cho quyển sách hơn thay vì phải tập trung vào FG; tôi biết ơn giám đốc tiếp thị Love Streams đã thiết kế một chương trình năng động giới thiệu quyển sách; biết ơn Chris Tuffli đã can đảm giới thiệu một trong những nhóm Greenlight Group đầu tiên không thuộc FG; biết ơn Russ Brodmerkle đã cẩn thận kiểm chứng từng lời trích dẫn; Todd Goodrich đã ghi chép tất cả mọi cuộc phỏng vấn; Fiona Kennedy

với quyết tâm 24/7 tạo nên thành công cho tôi và Ferrazzi Greenlight.

Và cuối cùng, tôi chân thành biết ơn Peter Guber, Greg Seal, Bob Kerrigan, Bill Braunstein, Doug Turk, và Bo Manning - những mối quan hệ cứu sinh trong công việc đã hướng dẫn tôi thay đổi và từ đó xây dựng nên bộ khung cho quyển sách này. Tôi đặc biệt biết ơn Greg, người sẵn sàng đấm tay xuống bàn và luôn đứng bên cạnh tôi xây dựng Ferrazzi Greenlight được như ngày hôm nay và phát triển trong tương lai; đặc biệt biết ơn Bo, người sếp đầu tiên của tôi, người đỡ đầu, và giờ đây là cộng sự của tôi.

Tôi mãi mãi biết ơn những người thật sự hiểu và quan tâm đến tôi.

Giới thiệu

Một cá nhân tồn tại theo cảm nhận của những cá nhân khác. - Tổng giám mục Desmond Tutu

Tôi đang ngồi trong căn phòng khách sạn tại Singapore sau một ngày họp hành tất bật và bữa tối với mọi người trong nhóm, cảm giác lâng lâng do chênh lệch múi giờ bắt đầu tấn công. Chúng tôi là một nhóm các nhà tư vấn quản trị của Deloitte & Touche chuyên đi chiến đấu khắp thế giới. Đêm trước tôi đã tranh thủ ngủ được một giấc trên chuyến bay từ London, nhưng ngay cả chiếc ghế có thể ngã ra tối đa trong khoang hạng nhất cũng không thể thay thế được một chiếc giường thực thụ, và thế là bây giờ tôi gần như tan vào trong chiếc nệm êm ái. Tôi chỉ mới thiu thiu ngủ thì nghe tiếng lạo xạo dưới cánh cửa phòng. Trời, một bản fax! Thôi kệ nó, đợi đến sáng cũng được mà, tôi nghĩ thế.

Nhưng với tư cách là tổng giám đốc tiếp thị của công ty - đồng thời là thành viên mới nhất trong ban lãnh đạo - tôi không được phép để yên cái gì cả. Vì thế tôi phải buộc mình trèo khỏi giường, mắt nhắm mắt mở đi ra cửa và mở cái phong bì mới gửi vào.

Bản fax không phải đến từ Deloitte. Đây là một lời đề nghị công việc mới. Từ bên kia thế giới, Starwood Hotels - một công ty tương đối mới với những tham vọng toàn cầu táo bạo - mời tôi về làm tổng giám đốc tiếp thị (CMO). Đây quả thực là một vị trí trong mơ đối với tôi. Mục tiêu của Starwood là làm sống lại ngành công nghiệp khách sạn đang héo úa dần và tạo ra những thương hiệu hoàn toàn mới sẽ được biết đến trên toàn thế giới, thông qua một

bộ phận marketing trung tâm quản lý toàn cầu. Về phần mình, tôi có trách nhiệm biến đổi và dẫn dắt thế giới marketing khách sạn vốn đang ngủ đông tham gia đóng góp vào đội ngũ năng động mới tại Starwood.

Đáng lẽ tôi phải cảm thấy hào hứng lắm chứ - đây là một bước nhảy đáng kể tiến vào thế giới marketing cho người tiêu dùng, chức vụ cao hơn và thêm nhiều trách nhiệm - thế mà ngược lại, tôi cảm thấy rất lo lắng. Làm sao tôi có thể rời bỏ các đồng nghiệp tại Deloitte chứ, khi mà công việc của chúng tôi chỉ mới bắt đầu mang lại thành quả? Tôi là CMO đầu tiên của liên danh này và là người làm marketing toàn cầu đầu tiên đạt đến thành công - đa phần là nhờ tôi xuất thân từ lĩnh vực vận hành và hiểu rõ từ trong ra ngoài những gì chúng tôi đã làm; nhưng ngoài ra cũng một phần là nhờ tôi còn mới nên không bị suy nghĩ rập khuôn kiểu cũ. Thêm nữa, tôi có trong tay một nhóm làm việc thật sự mong muốn tôi thành công. Deloitte đang kết hợp những đối tác tư vấn rời rạc tại từng quốc gia lại thành một thương hiệu thống nhất, tương tự như ý định kết hợp các khách sạn của Starwood. Đây là một quy trình phức tạp nhưng sẽ mang lại thành công rực rỡ. Tôi biết họ không dễ gì nhanh chóng tìm được người thay thế tôi - tất cả các cộng sự đều đang làm việc quá sức - và vì thế tôi cảm thấy có chút tội lỗi.

Nhưng thật ra có một lý do tiềm ẩn sâu xa hơn khiến tôi không yên lòng mà lúc đó tôi không nhận ra, mãi đến nhiều năm sau này: trong khi tôi biết rằng Deloitte cần đến sự đóng góp của tôi, sự thật là tôi cũng cần họ. Nếu lúc đó tôi hiểu được như bây giờ, tôi chắc đã nhận ra cái cảm giác này thể hiện mạng lưới hỗ trợ đang sụt lún ngay dưới chân mình.

Mạng lưới - tôi cứ nghĩ mình hiểu về nó khá rõ. Nói cho cùng, bản fax của Starwood cũng không phải tự nhiên tìm đến cánh cửa khách sạn tôi đang ở. Nó là kết quả của quyết tâm xây dựng mạng lưới các mối quan hệ thật sự trong suốt một thời gian dài. Tôi tìm được công việc marketing tại Deloitte cũng là nhờ nuôi dưỡng những mối quan hệ sâu sắc với các giám đốc công ty (trong đó có cả CEO Pat Loconto) khi tôi còn là một sinh viên tại Trường Kinh doanh Harvard. Tầm quan trọng của việc giao thiệp và nối kết với mọi người là một kỹ năng tôi học được từ khi là một cậu bé thuộc giai cấp lao động lớn lên ở miền tây Pennsylvania, khi tôi còn làm người nhặt banh trên sân golf cho những người giàu có sống ở phía bên kia thị trấn. Tôi đã nhận thấy rằng họ không chỉ cùng tham gia chung trong một câu lạc bộ hay một cộng đồng trong xã hội, họ còn làm ăn chung với nhau. Khi tôi làm quen được nhiều người trong số này, tôi nhận thấy rằng ai cũng có thể gia nhập "câu lạc bộ" này, miễn là người đó phải biết quan tâm đến thành công của người khác chứ không chỉ biết đến bản thân mình. Đây là một kỹ năng mà rất nhiều trường kinh doanh và nhiều người bỏ qua.

Trong tâm trí của nhiều người, tôi là Mr. Relationship, là mối liên kết giữa các nhóm người khác nhau.

Với bao nhiêu kết nối trong tay như vậy, việc tôi rời bỏ Deloitte để đến với một đồng cỏ xanh hơn thì có gì đáng lo ngại? Tôi còn trẻ, chưa đến 30 tuổi, tôi có cả một tương lai nghề nghiệp rộng mở trước mắt. Vậy tại sao tôi không nhảy lên sung sướng?

Dĩ nhiên, cũng như bất cứ ai khi phải đổi việc, tôi biết mình sẽ nhớ đến những người bạn tại Deloitte. Nhưng thật ra cảm xúc của tôi

sâu sắc hơn thế. Tôi là một anh chàng mới trong một nhóm những người kỳ cựu chịu trách nhiệm toàn cầu hóa công ty - một nhóm khăng khít do Pat lãnh đạo cùng với cánh tay mặt của ông là Bob Kirk, bên cạnh những người thâm niên khác như Greg Seal, người đã tuyển dụng tôi vào làm anh chàng thực tập trong mùa hè (và đã ra tay giúp tôi khỏi bị đuổi việc nhiều lần vì những hành động táo bạo của mình). Tất cả họ đều chào đón tôi và đỡ đầu cho tôi.

Đây không chỉ là một nhóm làm việc ăn ý với nhau, đây là một nhóm quan tâm và hỗ trợ lẫn nhau. Họ đã giúp tôi trưởng thành hơn trong khoảng thời gian định hình nghề nghiệp của mình. Và tôi cũng rất quan tâm đến họ, ngay cả bây giờ vẫn thế. Chúng tôi tin tưởng lẫn nhau; chúng tôi chia sẻ với nhau những giá trị cốt lõi (mặc dù kỹ năng chúng tôi rất khác nhau); không có chuyện gì chúng tôi không thể làm, hay không thể nói ra. Chúng tôi phát biểu ý kiến của mình, chia sẻ quan điểm, chia sẻ ý tưởng quanh bàn ăn, cùng trải nghiệm nhiều điều và thường xuyên tha thứ lỗi lầm cho nhau. Tôi không nhớ có lúc nào mình lại cảm thấy bất an cả. Chúng tôi là những cộng sự lôi nhau đi khắp thế giới, mặc dù thực tế tôi chẳng cảm thấy mình bị lôi kéo gì cả. Thay vào đó, chúng tôi hoàn toàn chìm đắm trong sự hào hứng, lạc quan, trong nhiệt huyết và sức sáng tạo, trong hy vọng. Đôi khi tôi chui ra khỏi giường vào lúc nửa đêm để đi đến văn phòng vì tôi cảm thấy trong người quá phấn khích. Đây không chỉ là những đồng nghiệp - họ là những người bạn của tôi.

Vấn đề không chỉ là nhiều người cùng nghĩ thì tốt hơn một người. Do chúng tôi không e ngại mình đang lấn sân hay làm tổn thương người khác, chúng tôi tự do phát biểu ý kiến rôm rốp như bắp

rang đang nổ trong phòng. Chúng tôi cam kết trung thực đến khác người. Chúng tôi tranh luận nhiệt tình và chỉ ra những sai lầm của nhau. Chúng tôi khích lệ và tạo nguồn cảm hứng cho nhau, thay vì làm bẽ mặt hay chê cười nhau. Và chúng tôi yêu cầu mọi người phải có trách nhiệm, để đảm bảo chúng tôi giữ đúng định hướng mục tiêu. Chúng tôi học hỏi và chia sẻ cho nhau trong một môi trường an toàn, cho phép chúng tôi chấp nhận rủi ro để trưởng thành hơn.

Không có gì là không thể nói ra trong nhóm tôi. Vì thế dĩ nhiên tôi trông đợi họ sẽ cho tôi lời khuyên nên làm gì trong trường hợp này. Đúng vậy, tôi sẵn sàng đến hỏi CEO của công ty liệu tôi có nên ra đi và nhận công việc mới không. Nhóm chúng tôi là như vậy đấy.

Khi chúng tôi cùng ngồi lại với nhau trong sảnh khách sạn tối hôm sau - một cái sảnh mang phong cách thuộc địa của Anh với những chiếc ghế bành bằng da êm ái đẹp như mới lấy ra từ trong quyển catalog của Ralph Lauren - tôi kể cho họ nghe về bản fax tối hôm trước. Mặc dù tình cảm chúng tôi rất gắn bó và khung cảnh lúc đó rất ấm cúng, tôi nhận thấy cũng không dễ dàng gì trình bày vấn đề. Tôi cố gắng giữ lại thời khắc này cho đến tận hôm nay mỗi khi có một nhân viên nào trong công ty tư vấn Ferrazzi Greenlight của tôi đến nói với tôi rằng anh ấy hay cô ấy phải ra đi nắm bắt những cơ hội mới. Tôi cố gắng nghĩ rằng điều này thể hiện một sự tốt nghiệp, chứ không phải mất mát, giống như khi đồng nghiệp tài năng Gavin McKay ra đi để theo đuổi ước mơ thành lập một chuỗi phòng tập thể dục sáng tạo của riêng mình. Anh ấy là người "tốt nghiệp" đầu tiên của Ferrazzi Greenlight.

Điều tôi cần được nghe từ nhóm cộng sự Deloitte là tôi có thể an tâm tốt nghiệp.

Tôi biết chắc Pat sẽ rất thất vọng. Nhưng ông ấy hiểu tôi rất rõ. Ông nói: "Starwood là một nơi thích hợp để một người làm marketing trẻ tuổi có thể tạo danh tiếng". Và những người khác cũng đồng ý. Vài ngày sau, khi máy bay đưa chúng tôi về lại New York, tôi cảm nhận có bàn tay ai đó đặt trên vai mình, đánh thức tôi dậy. Tôi cứ nghĩ là nhân viên phục vụ trên máy bay nhắc nhở mình phải đẩy lưng ghế thẳng lên. Nhưng khi mở mắt ra, tôi thấy Pat đang ngồi trên thành ghế của tôi.

"Keith," ông nói, "có một điều tôi muốn anh nên nhớ: Đừng nhìn lại. Đây là một quyết định đúng đắn cho dù có chuyện gì xảy ra phía trước. Chỉ cần anh biết nhìn về phía trước". Ngay lúc đó Pat không khác gì cha tôi, người vẫn luôn nhắc nhở tôi rằng "Đừng nhìn lại, con trai ạ. Điều tồi tệ nhất là cứ nhìn lại và tự hỏi, 'Chuyện gì xảy ra nếu…?'"

Tôi không có cái ân huệ được gặp một người sếp như Pat thêm lần nữa, nhưng tôi biết có rất nhiều sếp như vậy trên thế gian này. Khi tôi gặp gỡ những nhà lãnh đạo vĩ đại như Jamie Dimon của JP Morgan Chase, Devin Wenig của Thomson Reuters Markets, Bob Iger của Disney, Todd Lachman của Mars, Mark Jordahl của nhóm quản trị tài sản tại U.S. Bancorp, hay John Pepper, cựu lãnh đạo tại Procter & Gamble, tôi nghĩ nhân viên của họ thật may mắn được làm việc với những người hiểu rõ thế nào là lãnh đạo vĩ đại. Nhưng như Pat đã nói, hãy cứ nhìn về phía trước…

Và thế là nhờ lời khuyên của những đồng nghiệp luôn ủng hộ tôi tại Deloitte, tôi đã rời bỏ họ và ra đi.

Khi viết những dòng này, tôi chợt nhận ra mình đã không mất công sức xây dựng thời điểm hạnh phúc này trong cuộc đời; mọi thứ đến với tôi rất tự nhiên. Dĩ nhiên tôi phải làm đúng thì cửa mới mở, nhưng tôi chưa bao giờ nghĩ mình có thể lặp lại lần thứ hai trong đời. Theo thời gian, khi tôi thành chủ doanh nghiệp và điều hành công ty riêng của mình, những ngày làm việc tại Deloitte vẫn cứ lẩn quẩn trong đầu như một điều may mắn thoảng qua - hoàn toàn là cầu may mà thôi. Vào thời đó, tôi không thể nào diễn giải được tại sao nó lại đặc biệt đến như vậy, hay tại sao nó lại có hiệu quả; tôi chỉ biết mình cảm thấy rất phấn khích, chan chứa tình cảm và thông thái. Tôi là một cậu bé nghèo may mắn được học trong những trường danh tiếng - lúc nào cũng cảm thấy mình lạc lõng. Mặc dù tôi cảm thấy hào hứng với những công việc mới sau này, tôi vẫn ước ao được một lần nữa sống lại trong không khí hỗ trợ và chia sẻ. Một điều tôi rút ra được từ kinh nghiệm tại Deloitte là quyền năng tuyệt đối khi có một nhóm người hướng dẫn, khuyến khích, giúp tôi mở lòng và trung thực, buộc tôi phải có trách nhiệm, và cho phép tôi phát huy hết khả năng của mình. Và tôi nhận ra rằng mình muốn tìm cách tái tạo trải nghiệm này.

Phần 1 - Ai che cho lưng bạn

Các mối quan hệ cứu sinh có thể làm thay đổi cuộc đời bạn - như chúng đã làm thay đổi cuộc đời tôi

Giảm cân, Làm giàu, và Thay đổi thế giới

Nghe có vẻ như một nhan đề đáng ngờ của thêm một quyển sách dạng tự học, nhưng thật sự đây là cách chính xác nhất để miêu tả cuộc đời Jean Nidetch. Jean là một người nội trợ quá khổ phải nhờ bạn bè giúp đỡ để theo đuổi chế độ ăn kiêng. Kết quả cô đạt được thật đáng kinh ngạc. Nhưng làm thế nào cô đạt được kết quả này mới chính là điều làm chúng ta quan tâm tìm hiểu.

Jean bị béo phì. Cô đã bị béo phì từ bé, béo phì lúc học trung học, và mặc dù đã theo đuổi bao nhiêu chế độ ăn kiêng, vòng eo của cô vẫn cứ tiếp tục đầy lên từ những năm hai mươi rồi ba mươi tuổi. Cuối cùng với chiều cao 170 cm, cô cân nặng 97 kg, mặc áo cỡ 44, và thỏa mãn những định nghĩa khoa học về béo phì. Jean đã thử các chế độ ăn kiêng, uống các loại thuốc hứa hẹn làm giảm cân, nhưng sau đó cô lại béo lên như cũ.

Năm 1961, ở tuổi 38, cô bắt đầu theo đuổi một chế độ ăn kiêng được sự tài trợ của Sở Y Tế thành phố New York. Sau mười tuần cô giảm được 9 kg, nhưng lại mất dần động lực để tiếp tục. Cô nhận thấy rằng mình cần trò chuyện với mọi người để tìm sự hỗ trợ.

Bí quyết của cô: Nếu cô không thể lôi kéo bạn bè của mình đến văn phòng ở Manhattan để đăng ký chế độ ăn kiêng với Sở Y Tế thì cô sẽ mang "khoa học kỹ thuật" của chương trình này đến tận phòng khách của họ tại Queens. Jean và các bạn sẽ cùng nhau giảm cân. Chính từ những cuộc họp đầu tiên này đã cho ra đời tổ chức Weight Watchers, ngày nay đã được công nhận là một trong những chương trình giảm cân hiệu quả nhất thế giới. Ý tưởng của Nidetch rất đơn giản: Giảm cân đòi hỏi sự kết hợp giữa ăn kiêng và bạn bè ủng hộ. Cô tổ chức những cuộc họp hàng tuần để theo dõi cân nặng và đề ra mục tiêu nhằm thúc đẩy tinh thần trách nhiệm, đồng thời khuyến khích những người tham gia chia sẻ một cách trung thực và chân thành về những đấu tranh nội tâm, trở ngại, và chiến thắng trong cuộc chiến giảm cân.

Cuối cùng nhờ đó mà Nidetch giảm được hơn 32 kg. Cô quyết định thuê mặt bằng làm văn phòng khởi xướng các nhóm hỗ trợ trên khắp thành phố New York. Năm 1963 cô thành lập công ty, năm 1968 bán cổ phần ra công chúng và bán cho H.J. Heinz năm 1978. (Năm 1999, Weight Watchers lại một lần nữa được bán đi cho một công ty con của tập đoàn Artal Luxembourg). Vào thời điểm năm 2007, Weight Watchers International có doanh thu bán lẻ trên 4 tỉ đô la từ bản quyền và nhượng quyền, phí hội viên, chương trình thể dục, sách dạy nấu ăn, các sản phẩm thực phẩm định lượng sẵn, và một tạp chí. Nidetch về hưu năm 1984, để lại sau lưng một di sản đã cứu vớt cuộc đời của hàng triệu người trên thế giới. Dave Kirchhoff, CEO hiện tại của công ty ghi nhận: "Mặc dù khoa học kỹ thuật giúp giảm cân đã có tiến bộ theo thời gian, cốt lõi của chương trình do Jean đề xướng - sự ủng hộ và tinh thần trách nhiệm - vẫn là một đặc điểm không thay đổi".

Trong câu chuyện này có điều gì khác thường? Jean chỉ muốn giảm cân, nhưng thông qua một vòng tròn các người bạn chia sẻ kiến thức, kinh nghiệm, sự trung thực và hỗ trợ, cô đã đạt được nhiều hơn những gì có thể tưởng tượng. Jean khám phá một điều mà những nhà lãnh đạo vĩ đại hay những bậc thầy thành công xuất chúng trong lịch sử đều biết: Thành công vượt bậc trong công việc hay cuộc sống là một quá trình hợp tác giữa những người đồng đẳng.

Đằng sau mọi nhà lãnh đạo vĩ đại, nền tảng của mọi câu chuyện thành công vượt bậc đều là một vòng tròn không thể thiếu bao gồm đội ngũ tư vấn đáng tin cậy, người đỡ đầu và đồng nghiệp.

Những nhóm hỗ trợ này thể hiện dưới nhiều hình thức, số lượng khác nhau, có mặt ở mọi cấp độ và trong gần như mọi khía cạnh công việc hay đời sống riêng tư, nhưng tất cả đều có chung một đặc điểm đó là mối liên kết riêng biệt giữa các thành viên mà tôi gọi là mối quan hệ cứu sinh.

Nói đơn giản, chính những mối quan hệ này tạo nên thành công khác nhau ở mỗi người. Trong quyển sách này, tôi muốn mang đến cho bạn hướng dẫn thực hành cách xây dựng mối quan hệ cứu sinh để bạn có thể thay đổi cuộc đời mình như Jean Nidetch đã làm được.

Kết nối và Đơn độc

Mười năm sau khi rời khỏi ban lãnh đạo tại Deloitte Consulting, với vị trí tại Starwood Hotels and Resort, tôi là một trong những tổng giám đốc tiếp thị trẻ nhất trong danh sách *Fortune 500*. Năm

2003, quyển sách đầu tay, *Đừng bao giờ đi ăn một mình*, đề cao quyền lực của những mối quan hệ chân thành và sự quảng đại trong cách đối xử trong công việc, được lọt vào danh sách bán chạy toàn quốc. Từ những phản hồi của độc giả và khách hàng, tôi được biết quyển sách đã giúp họ thay đổi cuộc sống theo hướng tốt đẹp hơn. Tôi cảm thấy mình dường như mới bắt đầu tìm ra mục đích sống thật sự của cuộc đời - đó là giúp đỡ mọi người hoàn thiện sự nghiệp và công ty của họ. Điều này mang nhiều ý nghĩa hơn là cố làm sao có thêm nhiều người “đặt mông lên giường”, như tôi hay nói đùa về vai trò tổng giám đốc tiếp thị tại Starwood. Không lâu sau đó tôi đã hoàn tất giấc mơ cả đời của mình bằng cách thành lập công ty tư vấn và đào tạo riêng của mình, Ferrazzi Greenlight, hay FG, như cách chúng tôi thường gọi. Người ngoài nhìn vào thấy tôi dường như đã có tất cả - thành công, tiền bạc, danh tiếng, những buổi nói chuyện với thù lao cao, hàng chồng cao ngất thư của người hâm mộ, mạng lưới công việc và xã hội phải bằng một quyển danh bạ điện thoại của một thành phố cỡ trung.

Nhìn bề mặt cuộc đời có vẻ thật tuyệt vời. Nhưng tận sâu bên dưới, mọi thứ không được như vẻ ngoài của nó. Sự thật là, xét về mục tiêu tôi đặt ra cho công ty thì công việc kinh doanh đã làm tôi thất vọng. Tôi cảm thấy quá tải và cô độc. Tôi có cảm giác như mình đang tham gia một bữa tiệc bên hồ bơi, xung quanh là bè bạn và người thân quen, nhưng thay vì tôi chuyện trò với họ, tiếp nước cho họ, thì tôi lại một mình cô độc dưới đáy hồ, đang vùng vẫy để nổi lên mặt nước, và đáng buồn nữa là không ai quan tâm đến tôi cả.

Tôi nhận ra mình đang cư xử như một giám đốc tầm thường. Quá nhiều khách hàng yêu cầu tôi phải đích thân thực hiện công việc. Mặc dù tôi đã tuyển dụng được nhiều giám đốc có năng lực để giúp tôi xây dựng FG, tôi đã không ưu tiên thời gian để huấn luyện họ làm những gì tôi đang làm, hay tự điều hành công ty mà không cần đến tôi nhúng tay trực tiếp quá nhiều. Khi các đồng nghiệp thử can thiệp và giúp tôi làm nhẹ bớt khối lượng công việc đang phủ kín người tôi, đa phần tôi cảm thấy thất vọng với kết quả họ mang lại. Giải pháp của tôi là cứ tiếp tục suy nghĩ và cố gắng giải quyết các vấn đề, thậm chí gồng gánh ngày càng nhiều hơn, và như thế lại càng khiến tôi bỏ qua việc quản lý công ty hàng ngày và dành ngày càng ít thời gian hơn để huấn luyện cho nhân viên. Tôi hầu như lúc nào cũng đi công tác, làm một CEO vắng mặt. Công ty đối với tôi không chỉ là công việc đơn thuần; nó là một sứ mệnh mà tôi tin tưởng tuyệt đối. Tôi quá tin tưởng nên không thể nới lỏng dù đáng lý ra phải thế. Vì vậy lúc nào tôi cũng chạy đua lòng vòng khắp cả nước như một thằng điên. Thế mà FG của tôi vẫn cứ mỗi ngày đi xuống vì tôi không thể làm hết tất cả mọi việc được.

Đây là một cách hành xử không hợp lý mà tự trong sâu thẳm tôi hiểu rằng rồi sẽ có lúc tôi bị trượt chân, thế nhưng tôi vẫn không tìm ra được một lối thoát nào khác. Tôi đang theo con đường xoắn ốc đi xuống.

Mọi người vẫn thường xuyên bảo rằng nguồn năng lượng của tôi có sức lan tỏa ghê gớm. Nhưng trên thực tế, động lực và tham vọng cũng chỉ có thể đưa bạn đến một mức độ nào đó mà thôi. Tôi quá bận rộn dành thời gian leo lên máy bay, gặp gỡ khách hàng mới hay khách hàng tiềm năng, diễn thuyết, vồ ngay lấy những ý

tưởng mới mà tôi bắt gặp với hy vọng chúng sẽ che khuất hay giải quyết toàn bộ những vấn đề hiện tại của chúng tôi.

Không biết người ngoài nhìn vào thấy thế nào - những người đang trong bữa tiệc bên hồ bơi, nói cười và nhấm nháp thức uống trong khi tôi đang lặn ngụp trong bể nước sâu? Tôi không biết - tôi chưa bao giờ thèm hỏi đến họ. Tôi chưa bao giờ kể về những vấn đề của mình hay la lớn kêu gọi giúp đỡ. Những người tôi cần đều đã đứng sẵn chung quanh - nhưng tôi nào có nhìn thấy.

Hầu hết những người trong nhóm nhân viên của tôi đều cố gắng hết sức trong tình cảnh CEO luôn vắng mặt. Nhưng điều buồn cười lại không liên quan gì đến họ: Keith Ferrazzi, anh chàng được giới truyền thông mệnh danh là "Mr. Relationship" do thành công của quyển sách *Đừng bao giờ đi ăn một mình* cộng với số lượng các kết nối, lại gặp thất bại khi quản lý những mối quan hệ trong công ty riêng của anh ta.

Chúng ta rất thường xuyên có cảm giác cái gì đó không ổn trong cuộc sống của mình, nhưng chúng ta chọn cách bỏ qua trực giác và cứ tiếp tục làm theo lý trí. Tôi chỉ ước giá mà tôi có đủ can đảm để nói với những người chung quanh: "Các anh ạ, tôi cần được giúp đỡ. Tôi sắp chìm rồi".

Hiểu mình là ai và thuộc thế giới nào

Về bản chất, vấn đề của tôi không chỉ đơn thuần là một vấn đề công việc. Bởi vì có rất nhiều vấn đề chiến lược hay hoạt động hàng ngày trong công ty, tôi phải dựa vào mạng lưới quốc tế mà

mình đã xây dựng, vận dụng những hiểu biết và hướng dẫn mà tôi đã miêu tả trong quyển sách *Đừng bao giờ đi ăn một mình*.

Tôi có thể tìm đến bất cứ người nào trong số khách hàng, luật sư, nhà băng, người cung cấp, hay các thành viên hội đồng quản trị trong mạng lưới của mình để xin lời khuyên cụ thể. Tuy nhiên khả năng giúp đỡ của họ cũng chỉ giới hạn ở mức một cuộc gọi điện hay một chầu cà phê - những việc rời rạc và vụn vặt. Tôi không có một ai trong cuộc đời để có thể làm phiền bất cứ lúc nào nếu cần một cuộc tranh luận hoàn toàn thẳng thắn, không e ngại về những vấn đề đang diễn ra trong đời sống và trong công việc. Tôi chưa tạo dựng được những mối quan hệ khăng khít và sâu sắc như thế với một vài người chính yếu sẵn sàng làm bất cứ thứ gì để đảm bảo rằng *tôi không bao giờ thất bại*, và ngược lại tôi cũng thế; những mối quan hệ mà tôi đã từng có được với đội ngũ tại Deloitte.

Một mặt, tôi đã đánh mất khả năng nhận thức điểm mạnh và điểm yếu của mình. Khi xảy ra chuyện, chúng ta mất quyền kiểm soát điểm yếu của mình, kết quả là chúng ta có những hành vi tự làm hại mình. Muốn vượt qua chúng, chỉ có cách duy nhất, đó là phải hiểu rõ bản thân.

Hãy thử suy nghĩ theo hướng này: Thành công là khả năng tạo được những kết quả mà chúng ta thật sự tìm kiếm trong cuộc sống, chứ không phải chỉ là số tiền chúng ta kiếm được. Người nào hiểu rõ họ mong muốn điều gì, hiểu rõ những động lực bên trong, những thứ tự ưu tiên, chắc chắn không giẫm lên chân mình. Họ có thể tập trung toàn bộ sức lực cho mục tiêu cuộc đời mình. Đây

chính là điều giúp cho những con người bình thường sống một cuộc đời xuất chúng.

Tích lũy kiến thức là một quá trình không có một điểm dừng duy nhất - vậy mà không hiểu sao chúng ta thế nào cũng có lúc bị đi lạc. Khi đó, chúng ta cần một tầm nhìn bên ngoài làm phao cứu sinh - một cú "đá đít" xứng đáng.

Đối với tôi cú đá này đến từ một người bạn, Peter Guber, nhà sản xuất phim và nguyên lãnh đạo Sony Pictures. Chỉ trong vòng một ngày, cuộc đời tôi đã bắt đầu thay đổi.

Tôi ghé qua nhà Peter để trao đổi với ông một vài lời khuyên cho quyển sách mà ông muốn viết. Trong phòng khách của ông, trong không khí của những bộ phim ông đã tham gia - bộ đồ Batman đã mặc trong phim Batman, những giải thưởng danh giá mà ông đã mang về nhờ sản xuất những bộ phim ăn khách như *Midnight Express* hay *Rain Man* - tôi cứ nói huyên thuyên, đưa ra nhận xét về ý tưởng của quyển sách. Bỗng Peter ngồi dựa người vào chiếc ghế bành và lắc đầu nhè nhẹ.

"Keith," ông nói, "tôi nghĩ anh nên xem lại mình cho tao nhã hơn".

Tôi ngượng chín người. Tao nhã? Phải chăng lời nhận xét của tôi thẳng thắn quá? Điều này là không thể xảy ra với Peter. Tao nhã? Không còn từ nào trừu tượng hơn được nữa. Ngay lập tức tôi nhớ lại ngôi trường tiểu học hào nhoáng mà tôi được theo học nhờ có học bổng. Cha mẹ tôi thuộc giai cấp lao động tại Latrobe, Pennsylvania, không có đủ tiền mua đồng phục cho tôi, nên chúng tôi phải mua quần áo cũ tại một cửa hàng bán đồ "gần như mới". Tôi rất ghét đi vào cửa hàng này và thường trốn trong các sào

quần áo vì sợ bị bạn bè bắt gặp - một điều dĩ nhiên rồi cũng đến. “Ê, Ferrazzi,” bọn chúng sẽ kêu lên, “bữa nay mày mặc áo thêu tên ai vậy?” Từ quần áo đến gốc gác người Pittsburgh, tôi luôn luôn mặc cảm từ lúc nhỏ là mình kém tao nhã đến mức nào.

Peter nhận thấy cảm xúc thể hiện trên gương mặt tôi và lắc đầu một cách thân tình. Nụ cười của ông nhắc tôi nhớ lại rằng chúng tôi là bạn của nhau và đây là một người quan tâm đến tôi, chứ không phải lũ bạn học cấp hai chỉ muốn gây khó dễ cho tôi.

“Keith… cái cảm xúc trên gương mặt của anh. Tôi không có ý nói đến quần áo hay dáng dấp của anh,” ông nói tiếp. “Tôi muốn nói đến sự tao nhã trong mục đích và hành động. Keith, tao nhã là nghệ thuật sử dụng nỗ lực ít nhất để tạo hiệu quả cao nhất, quyền năng cao nhất, và thành công cao nhất trong cuộc sống.Anh làm việc quần quật, Keith ạ. Điều này không có gì sai, nhưng tôi thấy anh phải giật gấu vá vai liên tục. Tôi nhận được email của anh mọi lúc mọi nơi. Anh là một trong những người thông minh nhất mà tôi quen biết, nhưng anh đang làm việc một cách mù quáng. Với tất cả những nỗ lực ấy, cộng với tài năng của mình, anh phải đạt được nhiều hơn so với hiện tại”.

Ông ngừng lại, nhìn thẳng vào mắt tôi, và hơi chồm đầu về phía trước.

“Keith, chúng ta hãy cùng nhau nhìn nhận vấn đề. Anh có biết anh muốn gì và công việc kinh doanh sẽ giúp anh đạt được điều đó như thế nào không? Bởi vì tôi không nhận ra. Anh có dám chắc là những nỗ lực siêu nhiên của anh được định hình và định hướng về đúng nơi anh cần đến không?” Và ông nói tiếp khi nhận thấy vẻ

mặt đầy ngạc nhiên của tôi, “Keith - tôi là người đầu tiên nói với anh điều này hả?”

Tôi biết là kiến thức và kinh nghiệm của Peter đã đánh trúng chỗ. Nhưng chưa có ai nói với tôi một cách thẳng thắn như vậy. Tôi cũng biết là sự thẳng thắn của Peter, mặc dù hơi khó nuốt, là một dấu hiệu chắc chắn cho thấy ông quan tâm đến tôi. Dường như ông đã nhìn thấy tôi phập phù trong hồ bơi đó và đã chịu khó bỏ thời gian tìm sợi dây quăng xuống cho tôi.

Vì một lý do nào đó, tôi cảm thấy hoàn toàn an toàn và được tôn trọng khi nghe lời khuyên của Peter - tôi không hề cảm thấy xấu hổ hay tỏ ra chống đối, ngay cả trước mặt anh chàng Batman đang nhìn tôi chăm chăm trong góc tường. Tôi cảm thấy thật xúc động, biết ơn, và nhẹ nhõm. Tôi đã dành cuộc đời mình cố gắng làm mọi thứ cho quá nhiều người - tôi không giỏi làm một người biết nhìn nhận điểm yếu của mình. Nhưng hôm nay ngồi ở đây, chỉ có tôi với Peter, mọi việc thật dễ dàng. Ông ấy không hề ám chỉ rằng tôi yếu đuối. Tôi chỉ là con người. Tôi có những điểm mạnh chưa biết tận dụng và có những hành vi cần phải điều chỉnh.

Eureka!

Peter giúp tôi nhận ra rằng tôi cần được giúp đỡ. Tôi cần được ủng hộ theo cách Peter đang làm. Tôi không cách chi đến đích mà tôi muốn và phát huy hết tiềm năng của mình trong kinh doanh nếu không có sự hỗ trợ này. Tôi không việc gì phải e ngại mà buông bức chắn bảo vệ, bởi vì chung quanh tôi luôn có rất nhiều

người hiểu rõ con người thật của tôi mà vẫn tôn trọng và quan tâm đến tôi.

Sự thật là tôi vẫn có nhiều mối quan hệ trong cuộc đời. Nhưng tôi chỉ có vài mối quan hệ thật sự gắn bó khăng khít với những người tôi có thể mở lòng, chia sẻ nỗi sợ, chia sẻ thất bại, mục tiêu, ước mơ, và cầu mong giúp đỡ. Tôi đã nghĩ rằng chỉ vì tôi là chủ và người ta nhìn tôi như một chuyên gia, tôi phải là người luôn tìm ra câu trả lời. Nhưng không phải lúc nào tôi cũng có câu trả lời. Những mối quan hệ thật sự quan trọng mà tôi có - gia đình, bạn bè thân thiết nhiều năm - không thể mang đến cho tôi kinh nghiệm hay nhận xét về sự nghiệp như tôi cần đến. Tôi cần những người đáng tin cậy và hiểu biết về mục tiêu sự nghiệp của tôi. Tôi cũng có những người như thế trong đời! Chỉ có điều tôi không bao giờ yêu cầu họ giúp đỡ. Tôi đã quá lo ngại rằng họ nhìn tôi là kẻ yếu đuối và không hoàn hảo; tôi thật sự cảm thấy rất xấu hổ vì một số hành động của mình. Tại sao phải chấp nhận rủi ro hạ thấp hình ảnh của mình trong mắt người khác nếu tôi tự nhìn nhận điểm yếu? Nhưng trong thâm tâm tôi biết rằng mình đang lừa dối bản thân nếu cho rằng tự họ vẫn chưa nhìn ra điểm yếu của tôi.

Và rồi tôi chợt hiểu. Trong khi tôi đang loay hoay cố gắng thiết kế một con đường mới để phát huy tối đa khả năng của mình, tôi và nhóm làm việc bao gồm các nhà nghiên cứu và nhà tư vấn tại FG cũng đã cật lực tìm kiếm những cách thức duy trì sự thay đổi trong hành vi tại đủ các loại hình công ty. Câu trả lời mà chúng tôi đã phát hiện ra đó là quyền năng của sự hỗ trợ nhóm, giống như Peter Guber đã dành cho tôi. Đây là một lĩnh vực hoạt động mới mẻ và thú vị đối với FG, xuất phát từ mối quan tâm của tôi dành

cho cách áp dụng hỗ trợ nhóm trong những chương trình rất thành công như Weight Watchers (đã giúp chị gái Karen của tôi), và Alcoholics Anonymous; bên cạnh thông tin từ một loạt nghiên cứu tâm lý, và kinh nghiệm thực tế của những người như Morrie Shechtman, một nhà tư vấn, diễn giả, tác giả thông thái và trung thực đến tuyệt vời, và Tiến sĩ Mark Goulston, nhà thương thuyết cho các vụ bắt cóc con tin và tác giả nổi tiếng của quyển sách *Get Out of Your Own Way*. (Thực tế, Morrie và Mark đều tham gia vào viện nghiên cứu tại FG).

Chúng tôi giả định, chuyện gì sẽ xảy ra nếu chúng tôi có thể vận dụng lời khuyên đừng-chịu-đựng-một-mình là nền tảng trong các chương trình 12 bước của Weight Watchers, và các nhóm hỗ trợ dựa trên tôn giáo và đưa nó vào môi trường doanh nghiệp?

Chuyện gì xảy ra nếu chúng tôi vận dụng những phương pháp căn bản thường thấy trong các chương trình biến đổi hành vi đã thành công trên thế giới để giúp tổ chức và nhân viên chú trọng đến những thay đổi tích cực và mục tiêu cần đạt đến? Chuyện gì sẽ xảy ra nếu chúng tôi trao cho mọi người những công cụ giúp họ xác định và giải quyết vấn đề làm ảnh hưởng đến bước tiến của họ trong đời sống cá nhân cũng như trong công việc?

Eureka! Thật là một thời khắc huy hoàng.

FG chỉ mới triển khai việc giúp đỡ tạo lập môi trường hỗ trợ nhóm cho những nhóm làm việc có cấu trúc rõ ràng như đội ngũ bán hàng hay ban lãnh đạo. Kết quả có thể đo lường được và gần như nhìn thấy ngay lập tức, chưa kể đến cảm giác háo hức mới mẻ trong những người tham gia và sự quyết tâm phát triển những kỹ

năng mới và cải thiện hành vi. Đối với khách hàng của chúng tôi, những tiến bộ này được phản ánh thông qua doanh thu tăng lên sau khi triển khai được vài quý. Chúng tôi là những công ty hạt giống với những công cụ và kỹ thuật mới, cho phép nhân viên mình tạo dựng mối quan hệ cứu sinh với nhau.

Peter Guber đã chỉ cho tôi thấy mình đơn độc như thế nào khi cố gắng tự giải quyết vấn đề với tư cách giám đốc và nhà lãnh đạo. Và công trình chúng tôi thực hiện tại FG đã xoay chuyển thành một kế hoạch chi tiết để vượt qua tình trạng này - cho phép cá nhân tận dụng quyền năng của sự hỗ trợ nhóm từ những nhà cố vấn tin cậy và gần gũi - để đạt được nhiều hơn, nhanh hơn, vui hơn, và do đó thành công hơn trong những việc mình làm. Tôi có thể thấy cuộc sống cá nhân và sự nghiệp của mình giờ đây đã được định hình phù hợp nhất.

Tôi hy vọng được nhận thêm nhiều nhận xét và thời gian từ Peter. Nhưng tôi nhận ra rằng mình cũng cần được hỗ trợ và nhận lời khuyên từ nhiều người khác nữa, những người tôi tin cậy và có thể thiết lập mối quan hệ cứu sinh. Tôi cần có một vài người trong cuộc đời để trông chừng cho tôi, những người tôi có thể chia sẻ bất cứ thứ gì, những người sẽ khuyến khích và ủng hộ, đưa ra nhận xét và quan điểm của họ, những người sẽ nói cho tôi biết sự thật dù sự thật này tôi không muốn nghe, những người sẽ buộc tôi phải có trách nhiệm trên mỗi bước đường tôi đi. Tôi đã đóng vai này cho nhiều người trong nhiều năm; giờ đây tôi phải bắt đầu để cho người khác làm ngược lại cho tôi. Tôi phải để mọi người hiểu tôi sâu sắc hơn.

Tại sao chúng ta cần phao cứu sinh?

Mỗi chúng ta là một người bán hàng, một nhà lãnh đạo, một chủ doanh nghiệp, đang đi tìm câu trả lời. Tất cả chúng ta đều làm việc cật lực trong công việc và sự nghiệp của mình - tôi muốn nói đến cả những bậc cha mẹ phải ở nhà để chăm sóc con cái. Chúng ta đều là những người chủ doanh nghiệp cho những ý tưởng của riêng mình, bất kể chúng ta có công ty riêng hay đi làm thuê cho người khác. Chúng ta đều là nhà lãnh đạo trong cuộc đời mình - đối với đồng nghiệp, đối với nhân viên, đối với con cái, và trong cộng đồng. Mỗi chúng ta là một người bán hàng, chào bán bản thân và những ý kiến của mình, nếu không phải là các sản phẩm hay dịch vụ của công ty. Và hầu hết chúng ta đều gặp phải những vấn đề cá nhân hay công việc quá lớn không thể tự mình giải quyết. Nếu chúng ta muốn thành công như mong đợi của mình, chúng ta sẽ cần đến sự giúp đỡ của nhiều người khác.

Vì vậy cho dù bạn có đang điều hành một đất nước, một doanh nghiệp, hay một gia đình, bạn cũng không thể biết hết tất cả những gì cần phải biết để thành công - không ai có thể làm được điều này. Chúng ta cần lời khuyên và nhận xét từ những người chúng ta tin cậy. Đó là lý do vì sao các bà mẹ theo trực giác sẽ tìm đến những bà mẹ khác để xin lời khuyên về trường học hay tìm bác sĩ cho con. Đó là lý do vì sao các bậc cha mẹ trao đổi với nhau về trường học, về chương trình học, về các hoạt động cho học sinh, về các hoạt động xã hội, làm quen, về các cô chiêu cậu ấm, và vân vân. Đó là lý do vì sao những đội ngũ thành công nhất luôn đạt được nhiều hơn những giấc mơ hão huyền của từng cá nhân. Đó là

lý do vì sao các vị tổng thống tạo ra "hội đồng tư vấn". Nhờ cậy và nối kết với người khác hiện nay chưa được đưa vào chương trình học của đa số các trường kinh doanh. Nhưng rồi ngày đó sẽ đến.

Dưới đây là tám điều rất rõ ràng đối với tôi:

1. Tập huấn về cuộc sống, mặc dù nghe hơi hướm mờ mờ ảo ảo, nhưng đóng góp lớn lao nhiều hơn là chỉ để bị chê bai trên các phương tiện truyền thông khắp nơi. Nếu bỏ qua sự dè dặt thiếu thiện chí thì bạn sẽ thấy đây là một thị trường trị giá 3 tỉ đô la, với rất nhiều nhà tập huấn về lãnh đạo, về cuộc sống, và nghề nghiệp. Và nó đang tăng trưởng với mức độ chóng mặt là 25% mỗi năm! Một ngành công nghiệp đồ sộ đã xuất hiện đột ngột để trám một chỗ trống trong mối quan hệ. Là một xã hội, chúng ta luôn kêu ca đòi hỏi phải có thêm nhiều quan hệ cộng đồng, thêm sự giúp đỡ, thêm lời khuyên và sự hỗ trợ. Là một cá nhân, chúng ta tìm kiếm mối quan hệ cứu sinh bất cứ nơi nào có thể, cho dù đôi khi chúng ta phải chi tiền để mua. Đây là một vấn đề sẽ không bao giờ biến mất.

2. Đa số các tổ chức bị bao vây trong thực tiễn và hiện tại. Và hiện trạng của họ thường là một cơ cấu tổ chức theo cấp bậc với giao tiếp đi từ trên xuống theo một đường thẳng một chiều, từ cấp lãnh đạo xuống đến nhân viên. Nhưng giao tiếp thật sự và thẳng thắn - mối giao tiếp làm phát sinh các mối quan hệ cởi mở và chân thành - không thể nào diễn ra trong một môi trường giao tiếp một chiều như vậy.

Các mệnh lệnh truyền đạt từ trên xuống có thể thích hợp khi nhân viên được xem là các đinh ốc bù-loong trong nhà máy và làm việc phục vụ năng suất mà thôi. Nhưng đa số chúng ta ngày nay không còn làm những công việc kiểu máy móc như thế. Trong thời đại

thông tin, thành công không đòi hỏi năng suất mà là hiệu quả - điều này nghĩa là cần có khả năng chọn đúng việc cần làm, hơn là chỉ làm tốt bất cứ công việc nào.

Những người đã tạo dựng được các mối quan hệ sâu sắc, thân thiết sẽ nhận được những phản hồi, nhận xét, quan điểm là máu thịt tạo nên một người biết ra quyết định hiệu quả. Bạn càng giỏi xây dựng những mối quan hệ theo kiểu này, bạn càng có cơ hội làm tốt công việc của mình, và bạn sẽ mang đến nhiều giá trị hơn, bất kể trong hay ngoài tổ chức.

3. Một cơn địa chấn hiện đang diễn ra khi mà những cá nhân đầy nhiệt huyết, được công nghệ hỗ trợ, cùng hợp lực với nhau tạo dựng những "bộ tộc" có khả năng giải quyết tất cả các thể loại dự án. Internet là công cụ giúp mọi người chia sẻ và hợp tác trên toàn thế giới.

Nhìn vào bất cứ đâu bạn cũng có thể thấy những người có cùng mối quan tâm tụ họp lại với nhau để cùng làm việc, tạo ra sự thay đổi, và hành động. Tiềm năng thay đổi nơi làm việc, thay đổi xã hội và nền kinh tế là vô cùng lớn. Và những người có khả năng đóng góp lớn lao nhất chính là những người với những kỹ năng và hành vi mà tôi đề cập đến trong quyển sách này.

4. 4. Internet là một công cụ quan trọng, nhưng nó không phải là câu trả lời. Hiện nay có hàng loạt những trang web mới ra đời để giúp mọi người kết nối. Ning, Meetup, Twitter, LinkedIn, Facebook… danh sách này còn rất dài. Có hàng trăm cách để liên kết và hợp tác với nhau, nhưng "kết nối" chưa phải là phao cứu sinh. Trong thế giới ảo, chúng ta có nhiều bạn chưa từng thấy, nhưng chúng ta vẫn cô đơn. Năm 1985, một người Mỹ trung bình có khoảng ba người để tâm sự những vấn đề quan trọng;

theo kết quả của cuộc điều tra năm 2006 được đăng trên tạp chí *American Sociological Review*, con số này đã rớt xuống còn hai. Hơn 25% người Mỹ thừa nhận họ không có ai để tâm sự.

5. Trong tình hình thiếu vắng các quản lý trực tiếp đạt hiệu quả và có tài năng hiện nay tại các công ty, những người thành công nổi bật lên trong môi trường đầy thử thách là những nhà lãnh đạo, nhà quản lý, và nhân viên tích cực tìm kiếm người để phản hồi, huấn luyện, ủng hộ và buộc họ phải có trách nhiệm. Họ cũng sẽ giúp cho các công ty tiết kiệm được thời gian và tiền bạc vì họ hiểu biết hơn, thông thoáng hơn, làm việc hiệu quả hơn, *sáng tạo hơn*. Người làm phao cứu sinh sẵn sàng chấp nhận rủi ro và nói chuyện thẳng thắn với nhau, cung cấp nguồn trao đổi sáng tạo từ đó nảy sinh những ý tưởng mới.

6. Đa số mọi người hiện nay tìm đến công việc không chỉ vì tiền lương. Đa số chúng ta muốn nhận được nhiều hơn thế nữa từ cuộc sống. Một điều chưa hề có tiền lệ trong lịch sử là chúng ta đang tìm kiếm ý nghĩa công việc của mình một cách nghiêm túc hơn.

Xây dựng các mối quan hệ cứu sinh chính là cách dễ dàng và hiệu quả nhất để tìm ý nghĩa trong công việc, nhận được niềm vui từ công việc. Trong quyển sách *Vital Friends*, tác giả Tom Rath đã trích dẫn nghiên cứu của Tổ chức Gallup cho thấy những người có bạn thân thường cảm thấy gắn bó với công việc cao gấp bảy lần. Đúng thế - bảy lần. Những người này không chỉ vui vẻ, có nhiều khả năng sáng tạo, chấp nhận rủi ro, hợp tác và chia sẻ những ý tưởng táo bạo, mà ngay cả đến khách hàng của họ cũng rất gắn bó. Thực tế nếu bạn có những người bạn thân mà bạn kính trọng tại nơi làm việc, mức độ hài lòng trong công việc của bạn sẽ tăng lên

50% (bạn sẽ hạnh phúc hơn với cùng những phúc lợi và tiền lương nhận được).

Điều này cũng rất tốt cho nhà tuyển dụng. Một cuộc nghiên cứu trên 55 nhóm làm việc toàn cầu có hiệu quả cao tại 15 công ty toàn cầu được thực hiện năm 2007 cho một bài báo trên tạp chí Harvard Business Review mang tên “Eight Ways to Build Collaborative Teams” cho thấy những mối quan hệ xã hội khắng khít chính là dấu hiệu dự báo thành công của nhóm. Yếu tố thứ hai là gì? Đó là nỗ lực chính thức để củng cố mối quan hệ, và nhà lãnh đạo dành thời gian đầu tư xây dựng mối quan hệ vững chắc với các thành viên trong nhóm.

Thế nhưng đến thời điểm này thì các công ty vẫn còn dành rất ít nỗ lực để thúc đẩy những dạng tình bạn hay mối quan hệ kiểu này. Mỗi một công ty như thế chính là một bộ tộc đang chờ đợi, một nhóm người đang háo hức được biến đổi thông qua một vài mối quan hệ cứu sinh.

7. Đối với kinh doanh, một ý tưởng thường không được xem xét nếu nó không mang lại lợi ích tài chính. Tuy nhiên vẫn có một vài công ty cấp tiến đã chính thức khuyến khích nhân viên thiết lập những mối quan hệ cứu sinh, như tôi sẽ đề cập sau. Đối với những công ty còn lại, sự lơ là khiến họ phải trả giá: Theo một nghiên cứu năm 2004 của Deloitte Research (nhóm này do tôi thành lập khi tôi còn làm việc tại đây), chi phí hàng năm tác động lên công ty do nhân viên vỡ mộng tại Mỹ là một con số lớn đến kinh ngạc: 350 tỉ đô la, và gần 500 tỉ đô la trên toàn cầu. Các công ty Mỹ phải đầu tư 50 tỉ đô la hàng năm để huấn luyện về kỹ năng lãnh đạo. Một báo cáo của công ty tư vấn Booz Allen Hamilton (hiện nay là Booz & Company) tóm

tắt tình trạng như sau: Lãnh đạo cấp cao trong mọi ngành nghề, mọi khu vực địa lý đều ca thán về tình trạng không thể thực thi của các tổ chức. Khi công ty tăng trưởng về quy mô và phạm vi trong một môi trường toàn cầu và đòi hỏi của những bên liên quan ngày càng cao, chi phí do phức tạp hóa ngày càng tăng, và khả năng định hướng và điều chỉnh ngày càng giảm.

Nói cách khác, chi phí huấn luyện kỹ năng lãnh đạo không thấm vào đâu so với nguy cơ thua lỗ; tỉ lệ này là 1:7. Điều này càng củng cố ý kiến của tôi cho rằng đa số các chương trình huấn luyện kỹ năng lãnh đạo đều không đạt yêu cầu. Theo trích dẫn từ quyển sách *Vital Friends* của Tom Rath, chỉ có 18% nhân viên được làm việc trong các tổ chức cung cấp cơ hội giao lưu kết bạn tại nơi làm việc. Thực tế nhiều công ty còn cấm đoán chương trình này. Đó là lý do vì sao chúng tôi đã thiết kế một bảng quy định chính thức hướng dẫn thực hiện việc này.

Một vài công ty chủ động đưa ra những quy định cụ thể cấm đoán nhân viên kết thân với nhau. Nhưng đa số các công ty vô tình làm giảm khả năng làm việc nhóm và hỗ trợ lẫn nhau với những chính sách sai lầm của mình. Và những công ty hay cá nhân nào chống đối sự hỗ trợ lẫn nhau thật sự đang đi ngược lại tinh hoa của các nghiên cứu - và ngược lại trực giác.

8. Và cuối cùng, các bà mẹ vẫn là người biết rõ nhất! Khi tôi và nhân viên đi sâu vào nghiên cứu về vấn đề nhóm hỗ trợ đồng đẳng, chúng tôi nhận thấy sự có mặt của nó ở khắp mọi nơi. Hội đồng tư vấn của FDR hay JFK, các nhóm hỗ trợ họp mặt trong tầng hầm nhà thờ, hay huyền thoại về những ông chủ thành công và nhóm làm việc hiệu quả của họ đăng trên bìa các tạp chí toàn quốc đều là những ví

dụ về các nhóm chia sẻ lời khuyên và sự hỗ trợ để giúp nâng cao đời sống của người khác, từng ngày qua ngày.

Tôi còn nhớ nhóm chơi bài của mẹ tôi khi còn sống ở Latrobe. Nhóm này ban đầu có tám phụ nữ gặp gỡ định kỳ hàng tháng; và trong suốt 43 năm qua họ đã chia sẻ với nhau những giấc mơ dành cho gia đình, chia sẻ niềm vui và những khó khăn trong hôn nhân, sự vất vả để nuôi sống gia đình. Khi tôi gọi điện cho mẹ và hỏi thăm bà về nhóm này, bà kể với tôi rằng họ mới vừa chia sẻ với nhau sự bất bình khi lõi cuộn giấy vệ sinh cứ ngày một to dần ra - nói chung không phải là một chủ đề mà tôi trông đợi!

Dĩ nhiên họ làm được nhiều thứ cho nhau hơn là đồng cảm về giá của mấy cuộn giấy vệ sinh. Những người phụ nữ này giúp đỡ nhau vượt qua căn bệnh ung thư, bệnh đột quỵ, sự ra đi của hai thành viên, Cô Rita và Cô Ruth, chia sẻ và đón nhận tình cảm, sự hỗ trợ cho nhau quanh chiếc bàn chơi bài. Tôi có thể nói với bạn rằng tôi rất mừng vì mẹ tôi có được một nhóm ăn ý như vậy trong nhiều năm, đặc biệt là sau khi cha tôi mất đi.

Kiến tạo vòng tròn thân thiết cho bản thân

Sau khi được Peter thức tỉnh, tôi rất háo hức được nhận thêm nhận xét nên xoay chuyển công việc và cuộc sống của tôi như thế nào. Tôi quyết định gọi điện cho Greg Seal, sếp cũ của tôi tại Deloitte. Vì một số lý do khiến tôi cảm thấy gọi điện cho Greg trước là tốt nhất. Mặc dù biệt danh của Greg tại Deloitte là "Thiên lôi", nhưng tôi cảm thấy an toàn khi tìm đến ông nhờ giúp đỡ. Greg hiểu chung về công việc của tôi, quan tâm đến tôi, và chắc sẽ rất vui khi nghe tôi gọi điện.

Greg sống cách San Francisco vài giờ bay và đang chuẩn bị rời Deloitte về hưu. Tôi chỉ làm việc vài năm dưới quyền của Greg. Nhưng trong thời gian tôi còn ở Deloitte, Greg là một trong những người đỡ đầu quan trọng nhất. Tôi cũng biết qua kinh nghiệm rằng ông sẽ rất thẳng thắn, không bao giờ bọc đường thứ gì.

Khi Greg nhấc điện thoại, tôi như trút tấm lòng, "Greg, tôi cần ông giúp". Tôi rất lo lắng, dẫu sao tôi cũng không muốn làm mất đi sự tôn trọng ông dành cho tôi khi phải thừa nhận về những thất bại trong cuộc sống của mình. Nhưng tôi còn lo ngại hơn rằng nếu tôi không đi ngay vào vấn đề, tôi sẽ mất tự tin. "Như ông biết là tôi đang cố gắng xây dựng FG thành một công ty tư vấn và huấn luyện đẳng cấp quốc tế - về cơ bản là lặp lại những gì ông đã xây dựng và lãnh đạo tại Deloitte, nhưng ở một quy mô nhỏ hơn. Và thật lòng mà nói, tôi đang phải rất chật vật, Greg ạ. Tôi chợt nhận ra rằng tôi không cư xử đúng với tư cách một nhà quản lý giỏi. Tôi cũng không chắc mình là một nhà lãnh đạo giỏi. Làm sao tôi có thể giúp đỡ người khác một cách tốt đẹp trong khi lại quá tệ không thể tự giúp được mình?"

Chúng tôi nói chuyện với nhau được chừng 10 phút, thì Greg buông ra một câu mà tôi hằng chờ đợi: "Keith, tôi nghĩ chúng ta cần phải có một bữa ăn tối bên một chai rượu vang".

Tôi không thể không nở một nụ cười, đây đích thị là giải pháp của Greg cho bất cứ quyết định quan trọng nào trong cuộc đời cần được mổ xẻ. Ông đã dạy cho tôi rằng mọi thứ, ngay cả kinh doanh, cuối cùng cũng là con người và những mối quan hệ, và những điều này cần phải có thời gian.

Và thế là Greg và tôi chọn ngày gặp nhau.

Cũng không đến nỗi tệ, tôi nghĩ khi gác máy. Tôi mới vừa tâm sự với người mà tôi kính trọng nhất, người đỡ đầu mà tôi ngưỡng mộ hơn bất cứ ai khác trên thế giới này và người mà tôi mong nhận được sự tôn trọng nhiều nhất, rằng tôi thất bại trong vai trò chủ doanh nghiệp. Bạn nghĩ tôi có dễ dàng thừa nhận điều này với Greg không? Dám cá là không. Nhưng bằng trực giác tôi cảm nhận rằng Greg, như từ trước tới giờ, sẽ đứng sau lưng và hỗ trợ tôi.

Không lâu sau đó, tôi gặp một người tên là Bob Kerrigan tại một bữa tiệc tối. Trong bữa tiệc, Bob có nhắc đến quyển sách của tôi, và ông ta bắt đầu đặt một số câu hỏi khá hóc búa về tôi, về triết lý của tôi, thậm chí cả công việc kinh doanh của tôi - những câu hỏi mà nhiều người cho là hơi riêng tư thái quá. Nhưng xét trong tình cảnh tôi đang trải qua, tôi thật sự chào đón chúng. Bob có khả năng tương tự như Peter là làm cho người khác cảm thấy hết sức thoải mái chỉ sau ba giây - mà cũng có thể vì tôi đang nóng lòng được nghe nhận xét của người khác.

Tôi rất ấn tượng trước sự thẳng tính của Bob - tôi không thích nói chuyện linh tinh giết thời giờ. Thông thường tôi là người dẫn dắt những cuộc trao đổi như thế này, nhưng lần này tôi là người ngồi ở thế bị động. Thật tình mà nói tôi cảm thấy mừng.

Đến một lúc, Bob thậm chí còn đặt câu hỏi về vấn đề tiền bạc - ông ấy có dư dả kinh nghiệm trong những thứ này vì đã từng điều hành một công ty dịch vụ tài chính suốt ba thập kỷ. Tôi à, tôi luôn làm ra nhiều tiền - tôi không nhớ có năm nào mà mình không mang về nhiều tiền trong tay dù xét theo tiêu chuẩn của ai đi nữa-

nhưng tôi luôn cảm thấy lo sợ một ngày nào đó tôi chạm đáy và tôi bị rơi mà không có lưới bảo vệ. Tuy vậy, do rúc đầu vào cát, tôi cũng đã làm phung phí rất nhiều tiền trong nhiều năm. Tôi thường nói rằng miễn là cho thẻ vào và tiền chạy ra thì tôi còn hạnh phúc. Tôi thường tự cho mình là một người có kỷ luật, nhưng rõ ràng tôi đã không nắm được toàn bộ sự thật.

Tình hình tài chính của công ty chúng tôi hơi lộn xộn vì tôi không dành nhiều thời gian quan tâm đến nó. Bộ phận kế toán của chúng tôi chỉ gồm một anh chàng tuy thông minh nhưng lại thiếu kinh nghiệm mà tôi đã tuyển vào ngay khi vừa tốt nghiệp đại học để đảm nhận luôn vị trí trợ lý và chủ nhiệm văn phòng. Chúng tôi có thể đã mất chừng 100.000 đô la do nợ khó đòi trong năm đầu tiên chỉ vì khả năng quản lý tài chính quá kém của tôi! (Vấn đề tiền bạc, sau này tôi hiểu ra rằng, không "chỉ" liên quan đến tài chính. Nói cho cùng, tiền bạc còn thể hiện giá trị bản thân và mang lại lòng tự trọng).

Bob hiểu ngay rằng hành vi kiểu này là thể hiện của một vấn đề trầm trọng hơn nhiều - và ông nhẹ nhàng giật sợi dây đó. "Anh có thường xem xét sổ sách của mình không hả Keith?"

"Tôi có người trong văn phòng, trợ lý của tôi, nhưng công việc có vẻ không tốt lắm," tôi trả lời chiếu lệ.

"Anh có nắm được con số nợ phải thu không? Tổng cộng là bao nhiêu? Anh có chắc sẽ đạt mục tiêu không? Anh có theo dõi dòng tiền không?"

Cái này mà gọi là trao đổi trong bữa ăn sao? Tôi gần như cười thành tiếng.

Hỏi thì nhiều, trả lời thì ít. Nhưng vì một lý do nào đó, tôi không có cảm giác mình bị đánh giá. Tôi có bối rối không? Chắc rồi, nhưng tôi không nghĩ là Bob đánh giá thấp tôi - ông ấy chỉ muốn giúp đỡ. Cùng với Peter và Greg, Bob đang chìa ra một chiếc phao cứu sinh cho tôi bám vào.

"Bob," cuối cùng tôi nói, "Ông không biết tôi hào hứng đến mức nào đâu. Cám ơn ông. Tôi cần những lời khuyên này. Và tôi muốn được tìm hiểu thêm nữa. Chúng ta có thể gặp nhau ăn trưa vào cuối tuần sau không?"

"Sao chúng ta không ăn tối trong tuần này?" Không chút rào đón, ông nói không khác gì Greg.

Bob và tôi gặp nhau theo kế hoạch trong tuần đó và tiếp tục gặp nhau mỗi tháng một lần sau đó. Mỗi lần gặp gỡ, ông lại đưa ra một số bài tập cho tôi, còn tôi thì phải mang chúng về văn phòng để trao đổi với những anh chàng làm tài chính. Bob khuyên tôi nên tuyển một người chuyên theo dõi tình hình tài chính, và tôi đã làm theo. Nhờ vào những buổi nói chuyện này, tôi đã gút được cái lỗ hổng của FG. Nhưng thông thường, chủ đề nói chuyện không phải lúc nào cũng là tôi. Mỗi lần chúng tôi gặp nhau, chúng tôi nói về cuộc đời của Bob, giấc mơ của ông và những thách thức. Tôi cũng giao bài tập cho ông ấy, và chia sẻ ý tưởng và quan điểm của tôi.

Như vậy là tôi đã có Peter - một người thoạt đầu chỉ là bạn bè bình thường, Bob - một cuộc gặp gỡ tình cờ, và Greg - sếp cũ đồng thời là người đỡ đầu; tôi đã có ba mối quan hệ cứu sinh để giúp tôi định hướng, khuyến khích tôi, hỗ trợ tôi trung thực và rộng lượng với bản thân; ba người đã dành cho tôi thời gian quý báu của họ,

buộc tôi phải có trách nhiệm, và giúp tôi đạt tối đa tiềm năng của mình. Tôi đã có được một bộ tộc của riêng mình luôn để mắt theo dõi tôi - và ngược lại tôi cũng chú tâm đến họ.

Chúng ta có khuynh hướng cho rằng những thời khắc này hay những con người này đến với chúng ta một cách tình cờ, và rất hiếm. Nhưng tôi có thể khẳng định với bạn, không nhất thiết phải tình cờ, hay hiếm hoi. Như tôi đã phát hiện ra, chúng ta có thể chủ động tạo ra những mối quan hệ xoay chuyển dẫn đến những thay đổi tích cực trong cuộc sống bằng những hành động ta làm hàng ngày hay trong công việc. Bạn có thể tìm thấy được sự ủng hộ tương tự như tôi ngay ngày mai.

Cuộc đời tôi đã đi về đâu sau những sự giúp đỡ này?

Đầu tiên, doanh thu của công ty tôi tăng gấp ba lần chỉ sau một năm. Chúng tôi nhanh chóng triển khai xây dựng mối quan hệ cứu sinh cho các nhóm làm việc tại FG - từ những cộng sự mới tham gia đến cả đội ngũ chào hàng và ban lãnh đạo. Tôi bắt đầu chia sẻ cho đồng nghiệp nhiều hơn, ban đầu còn ngập ngừng, nhưng dần dần càng thêm táo bạo. Tôi không chỉ học được cách giao việc tốt hơn, thường xuyên hơn, tôi còn mời về những nhà quản lý cấp cao để mở rộng thêm những lĩnh vực hoạt động mà không cần đến sự can thiệp của tôi. Tôi làm ít hơn nhưng kiếm được nhiều hơn.

Dựa trên nền tảng là những kết quả chúng tôi đo lường được tại các công ty khách hàng và tại chính FG, chúng tôi thành lập Greenlight Research Institute, một cơ quan tư duy đầu não tập trung nghiên cứu làm thế nào xây dựng những mối quan hệ tốt hơn tại nơi làm việc và giữa các khách hàng để có thể làm tăng

doanh thu, thu hút khách hàng từ đối thủ, tăng chỉ số gắn bó công việc của nhân viên, giảm tỉ lệ nghỉ việc của những nhân lực chính, tăng năng suất công việc, tăng sức sáng tạo, tăng khả năng chấp nhận rủi ro có tính toán; và phải nhắc đến cả một phong cách lãnh đạo quan tâm và gắn kết hơn, tạo điều kiện xây dựng một môi trường làm việc tốt hơn cho mọi người.

Chiến thắng không chỉ dừng ở đây đối với chúng tôi, hay đối với khách hàng của chúng tôi và nhân viên của họ. Sự ủng hộ từ một nhóm bạn bè trang lứa thân thiết vẫn tiếp tục định hình, khuyến khích và làm giàu thêm con đường sự nghiệp chuyên môn của tôi. Tôi cảm thấy hạnh phúc hơn và cuộc sống có ý nghĩa hơn. Tôi không còn hốt hoảng hay cáu giận khi những quyết định quan trọng không mang lại kết quả như mong muốn. Tôi đã tìm lại được quyền kiểm soát cuộc sống của mình, cả ngoài đời sống riêng lẫn trong công việc chuyên môn. Hiện giờ tôi sống một cuộc sống bao quanh là sự giúp đỡ, ủng hộ, khuyên bảo của một nhóm thân thiết mà tôi tin tưởng, kính trọng, và ngưỡng mộ, luôn sẵn sàng chỉ cần nhấc điện thoại hay hẹn gặp nhau.

Cũng không có gì ngạc nhiên khi mối quan hệ của tôi với nhân viên đã cải thiện 250%. (Tôi cũng chẳng hiểu tại sao tôi lại chọn con số này; chỉ biết rằng cuối cùng chúng tôi cũng là một nhóm như tôi mong đợi). Dĩ nhiên là môi trường mới không có nghĩa là không còn xung khắc hay trục trặc. Vẫn có đấy thôi. Chỉ khác là khi chúng xuất hiện, chúng sẽ được giải quyết nhanh chóng, thẳng thắn, trong tinh thần đồng đội.

Bây giờ văn phòng - chúng tôi mới dọn văn phòng sang một tòa nhà lớn hơn, đủ sức để mở rộng tung hoành - là nơi tôi thư giãn, chứ không còn là nỗi lo nữa.

Ferrazzi Greenlight đang thẳng tiến vượt qua mọi giấc mơ của tôi.

Bốn cách hỗ trợ của mối quan hệ cứu sinh

Nhiều khả năng bạn đã trải nghiệm quyền năng và tiềm lực của mối quan hệ cứu sinh vào một thời điểm nào đó trong đời. Thử tưởng tượng một số phẩm chất của những người sếp tốt nhất mà bạn từng gặp - những người sếp biết khuyến khích bạn, cho bạn đất để trưởng thành, công nhận nỗ lực của bạn, những người không quản lý vĩ mô mà hướng dẫn bạn bằng sự thông thái của họ, những người đón nhận sai lầm của bạn một cách bình tĩnh, hiểu biết, và thẳng thắn. Hay thử nghĩ về một người bạn tốt hay một thành viên trong gia đình sẵn sàng vứt bỏ mọi thứ để ngồi bên bạn khi bạn đứng ở một ngã ba nguy cơ để giúp bạn không ngã quỵ. Hãy nhớ đến người quản lý đã dám chịu rủi ro với bạn, khiến bạn còn cảm nhận được ảnh hưởng đến tận bây giờ.

Nếu bạn đã từng gặp một người hay một nhóm người trong đời giúp bạn định hướng - ngay cả đó chỉ là một việc cỏn con - chắc hẳn bạn đã hiểu tôi muốn nói điều gì. Và bạn còn có thể có nhiều hơn nữa - ngay bây giờ!

Những mối quan hệ này mang đến cho bạn được gì? Sau đây là bốn cách hỗ trợ mà tôi nghĩ mối quan hệ cứu sinh đóng vai trò rất quan trọng:

1. Giúp chúng ta nhận ra thành công thật sự mang ý nghĩa gì đối với bản thân, nhận dạng kế hoạch nghề nghiệp về lâu dài.
2. Giúp chúng ta xây dựng kế hoạch vững chắc nhất có thể để tiếp cận mục tiêu, thông qua những mục tiêu ngắn hạn và những chiến lược có thể làm chúng ta rối mù nếu phải vượt qua một mình.
3. Giúp chúng ta xác định điều gì cần chấm dứt để tiếp tục cuộc sống. Ý tôi muốn nói đến những hành động kìm hãm chúng ta không đạt đến thành công mà chúng ta xứng đáng được hưởng.
4. Giúp chúng ta có quanh mình những người luôn nhất quyết buộc chúng ta phải liên tục thay đổi để đưa cuộc đời mình từ tốt đến vĩ đại.

Người đỡ đầu và phao cứu sinh

Mặc dù tôi tin rằng người đỡ đầu là rất cần thiết trong thành công của cá nhân, nhưng cần phải phân biệt giữa người đỡ đầu và mối quan hệ cứu sinh. Mối quan hệ đỡ đầu, về bản chất là giữa người thầy và người thợ. Người đỡ đầu hào phóng chia sẻ kiến thức, mối quen biết, và kinh nghiệm tích lũy cho một người học viên xứng đáng và đầy hăm hở. Đây không phải là một mối quan hệ một chiều - người học có thể trao lại cho người dạy bằng nhiều cách - nhưng cán cân quyền lực vẫn nghiêng hẳn về phía người đỡ đầu.

Mối quan hệ cứu sinh xảy ra giữa những người ngang hàng nhau, đồng đẳng, giữa những cá nhân song hành về mặt trí tuệ, những người bạn tâm tình.

Dĩ nhiên, không có mối quan hệ nào đứng yên. Lấy ví dụ giữa tôi và Greg. Theo thời gian, khi bạn trưởng thành trong nhân cách và kiến thức chuyên môn, những người đỡ đầu tốt nhất có thể trở thành phao cứu sinh cho bạn.

Nào chúng ta cùng bắt đầu

Bạn đã đạt đến đỉnh cao nghề nghiệp chưa? Bạn có cần thêm lợi thế không? Bạn có cảm thấy mình bị sa lầy hay mất thăng bằng? Bạn có bao giờ suy nghĩ rằng mình được trời đặt trên trái đất này để hoàn thành một sứ mệnh lớn lao nhưng bạn lại không nắm được sứ mệnh đó là gì và làm thế nào để đạt nó? Bạn có cảm thấy mặc dù đã đạt thành công nhất định, bạn thỉnh thoảng vẫn giẫm lên chân mình hay tự ngáng đường mình? Bạn đã sẵn sàng vượt qua khỏi tấm trần bằng kính mà bạn đã đặt ra để giới hạn mình chưa? Bạn có cảm thấy cô độc trên con đường tìm kiếm sứ mệnh của mình? Các mối quan hệ của bạn có đủ sâu sắc chưa? Bạn có cần đến một chút kỷ luật giúp đỡ không? Phải chăng thật tuyệt nếu bạn có người đứng sau lưng, che chở cho bạn trong sự nghiệp và trong cuộc sống riêng tư? Bạn đã sẵn sàng chuyển sang giai đoạn tiếp theo rời bỏ sự tầm thường để đạt thành công tột đỉnh?

Trong quyển sách này, bạn sẽ gặp vô số người đã tìm thấy thành công nhờ vào sự giúp đỡ và chia sẻ của một nhóm hỗ trợ thân thiết. Bằng chứng về quyền năng của những mối quan hệ cứu sinh là không thể ngờ tới. Từ những nhân viên tỉnh lẻ đến các doanh nhân, chủ doanh nghiệp, hay các cá nhân, hàng triệu người trên thế giới đã được giúp đỡ để đạt mục tiêu của cuộc đời mình và vượt qua thách thức bằng quyền năng từ người khác.

Chúng ta hãy nói thẳng với nhau thế này: Khái niệm kêu gọi sự giúp đỡ từ người khác sẽ không làm thay đổi bản thân bạn. Thực tế nó kêu gọi giúp đỡ và lời khuyên từ người khác để giúp bạn trở thành người như mình mong ước. Hình thức giúp đỡ và phản hồi đồng đẳng này thường là chiếc chìa khóa ít được nhắc tới đằng sau thành công của rất nhiều người đã đạt tuyệt đỉnh mà tôi gặp gỡ hàng ngày. Tôi tin chắc rằng đây là bí mật của mỗi người chúng tôi đã biết phát huy hết tiềm năng trong chuyên môn, trong kinh doanh, và trong đời sống riêng.

Tất cả những gì bạn cần là ba người để thay đổi cuộc sống của bạn theo hướng tốt hơn. Đúng thế - chỉ cần ba người. (Mà nói trước, không phải ba người mà bạn mới vừa nghĩ đến đâu!)

Tôi sẽ giúp bạn tư duy một cách chiến lược về những người bạn cần tuyển vào vòng tròn thân cận của mình. Một khi bạn đã thiết lập được một nơi an toàn với một nhóm những người cố vấn đáng tin cậy, bạn sẽ thấy mình bắt đầu chấp nhận rủi ro cao hơn, với tư cách cá nhân hay trong nhóm, và ngay cả trong công ty.

Và còn một điều chắc chắn nữa: bạn sẽ cảm thấy can đảm hơn với thành công bước đầu và bạn sẽ muốn tiến xa hơn nữa. Làm thế nào tôi có thể vận dụng nó nhiều hơn, bài bản hơn vào cuộc sống của tôi, và chia sẻ với nhiều người khác? Bạn sẽ tự hỏi mình như thế, trong bối cảnh công ty, gia đình, bạn bè, cộng đồng. Và bạn, cũng như tôi, sẽ trở thành đại sứ giới thiệu về Bốn Đặc điểm tư duy là nền tảng tạo dựng nên những mối quan hệ kiểu này, mà tôi sẽ trình bày ngay sau đây.

Đó chính là con đường tôi đã đi. Tôi hy vọng sâu sắc rằng tôi cũng sẽ giúp bạn đạt những ước mơ trong cuộc sống của mình.

Cho dù bạn là một bác sĩ, một nhà lãnh đạo, một nhà quản lý, một nghệ sĩ tự do, một người nội trợ, hay chỉ đơn giản là một người muốn sống hết sức mình, tôi sẽ chỉ cho bạn cách kiến tạo một Đội ngũ trong mơ để giúp bạn phá vỡ tấm trần kính kia và bắt đầu nhìn thấy thành công cũng như sự thỏa mãn mà chúng ta xứng đáng được hưởng.

Nào chúng ta hãy cùng nhau tiến lên.

Phần 2 - Bốn đặc điểm tư duy

Kiến tạo nền tảng cho mối quan hệ cứu sinh

Quyền năng của sự thân mật

Một số người bảo tôi: “Keith, anh không thể sản xuất ra được những mối quan hệ gần gũi, thân mật. Chúng phải đến một cách tự nhiên”. Nhưng nếu xét bản chất của con người là sợ hãi và che đậy, nếu chúng ta ngồi yên chờ đợi cho tình bạn nảy sinh thì sẽ chẳng bao giờ xảy ra, và tất cả những gì chúng ta thu góp được chỉ là những người quen xã giao trong đời mà thôi.

Sau khi xuất bản quyển sách *Đừng bao giờ đi ăn một mình*, tôi ngày càng thêm can đảm để giới thiệu một “anh chàng Keith thật sự” trong những bài diễn thuyết vòng quanh đất nước. Tôi bắt đầu chấp nhận rủi ro cao hơn. Và tôi bắt đầu cảm thấy dễ dàng trò chuyện cởi mở với những người xa lạ, ban đầu là trong một nhóm khán giả lớn, rồi dần dần với bạn bè, và cuối cùng là với các khách hàng và cộng sự tại FG.

Có lần, khi mới vào nghề diễn thuyết, tôi trang bị cho mình mớ kiến thức mới, và lên diễn đàn tại Houston để trao đổi với nhiều diễn giả khác. Trong lúc ăn trưa, tôi tình cờ ngồi cạnh một diễn giả khác nổi tiếng hơn, và tôi hỏi ông nghĩ gì về bài nói chuyện buổi sáng của tôi. Cũng như bất cứ người già dặn nào, ông không ngại nói thẳng ý kiến của mình.

“Đừng nên mở lòng quá như thế,” ông khuyên tôi.

Tôi hơi khựng lại, và nó thể hiện ra trên nét mặt của tôi. Đây không phải là câu trả lời tôi hy vọng, hay chờ đợi được nghe. Tôi thật sự tôn trọng diễn giả này, và như tôi nói, trong khi tôi chỉ là một kẻ mới chập chững chen vào cộng đồng diễn giả.

"Đám người dưới ghế khán giả như những con kiến vậy," ông nói tiếp. "Họ chỉ muốn bám đuôi chúng ta và được chúng ta chỉ bảo phải làm gì. Họ không muốn nhìn thấy cái phần người trong chúng ta. Họ muốn đặt chúng ta cao trên những bệ thờ. Đừng bước chân từ trên đó xuống".

Tôi cám ơn ông về lời khuyên và cắm cúi xuống món xà lách của mình. Đồng thời tôi cũng quyết định ngay tại thời điểm đó rằng mình sẽ không thay đổi quan điểm. Từ trực giác tôi biết rằng những phản ứng từ khán giả cho thấy tôi là một người diễn giả giỏi nhờ vào sự cởi mở này, và bản thân tôi cũng cảm thấy tốt hơn rất nhiều.

Công bằng mà nói, vị diễn giả trò chuyện với tôi là một người tuyệt vời - tôi luôn bật cười và học được rất nhiều sau mỗi lần gặp ông - và lời khuyên ông trao cho tôi cũng là thường gặp. Tuy nhiên khoảng một tuần sau, khi chúng tôi nhận được điểm đánh giá từ khán giả (những người tổ chức sự kiện muốn biết chắc rằng họ đã bỏ ra xứng đáng đồng tiền), thì tôi đạt cao hơn ông cả một điểm tròn. Thực sự là bài diễn thuyết của tôi được điểm cao nhất từ trước đến nay đối với nhà tổ chức này. Tôi kể ra câu chuyện này không phải vì có ý khoe khoang - tôi đã học bài học này rồi - mà chỉ muốn nhấn mạnh rằng chúng ta đáp ứng lại trước những người thẳng thắn, cởi mở, và thành thật. Và tôi đã làm được điều

đó trên sân khấu trước hàng ngàn người chỉ trong không đầy nửa giờ.

Sự thân mật có thể được hình thành chỉ trong khoảnh khắc, trên sân khấu, trước mặt một khách hàng mới, trước một người bạn không quen tại bữa tiệc, hay khi ngồi cạnh một người xa lạ trên máy bay. Nó có thể được đưa vào những mối quan hệ sẵn có thông qua sức mạnh của sự rộng lượng, chấp nhận tổn thương, và sự thẳng thắn. Ngoài ra, thiết lập những mối quan hệ này cũng là một phần di sản của chúng ta.

Tất cả đã nằm trong máu

Năm trước tôi có quay lại Pennsylvania khi dì Rose của tôi đang hấp hối. Tôi nắm tay bà khi bà trút hơi thở cuối cùng; điều này làm tôi cảm thấy cực kỳ gần gũi với bà và với gia đình mình. Trời đang đổ tuyết khi tôi rời bệnh viện, và những ngôi nhà nhỏ của những người thợ mỏ trong tuổi thơ tôi chợt ánh lên vẻ ấm áp và dễ chịu. Chỉ mới bốn giờ trước đó, tôi đã nhìn những ngôi nhà này một cách khinh miệt, tự cho mình đã quá may mắn thoát ra khỏi Latrobe. Cha tôi đã liên tục khuyến khích tôi trải rộng đôi cánh của mình: "Keith, cha muốn con đạt được nhiều hơn nữa..."

Nhưng chính giây phút ngồi bên cạnh dì tôi khi bà gần về trời, ngồi bên cạnh gia đình mà tôi thương yêu, đã nhắc tôi nhớ lại những cảm xúc tuổi thơ.

Đây đã từng là nơi an toàn nhất trong cuộc đời tôi. Tôi thật ngạc nhiên khi thấy cả đời mình lại cố gắng thoát khỏi cái thị trấn tỉnh lẻ mà tôi đã lớn lên; tôi luôn cảm thấy nó đang ngăn trở tôi, bao

vây tôi. Nhưng vào thời điểm đó, trong tim tôi đã trở về nhà thật sự, và tôi cảm thấy thật tuyệt. Tâm hồn tôi đã quay lại với “bộ tộc” của mình. Tôi nhận thấy điều này không xảy ra một cách thường xuyên trong cuộc đời mình. Và tôi nghĩ người khác cũng thế. Nhưng nó có thể xảy ra. Và chúng ta có thể giúp thúc đẩy nó xảy ra.

Tình hình thật đáng buồn là ngày càng có nhiều người trong chúng ta trông chờ vào những dịp như sinh con đẻ cháu hay ma chay cưới hỏi để trốn thoát khỏi cuộc sống bận rộn năng động và thỏa mãn nỗi khát khao thiết lập những mối quan hệ sâu đậm với mọi người. Những thời khắc “bộ tộc” khi chúng ta kết nối sâu nặng với người khác, khi cuộc sống dường như có thêm ý nghĩa và chúng ta tạm thời cảm nhận sự đồng cảm, những thời khắc này nên là một phần của cuộc sống thường nhật. Chúng ta có quyền năng để tạo ra chúng cho bản thân mà không cần phải đợi một người thân quen nào của chúng ta sinh em bé hay gặp khủng hoảng.

Chúng ta đã quên mất rằng khi chúng ta cùng chia sẻ chung một mục đích, “kết nối với nhau, với nhà lãnh đạo, với một lý tưởng”, như Seth Godin đã viết trong quyển sách *Tribes*, chúng ta có thể đạt được nhiều hơn phép cộng của từng cá nhân. Điều này không chỉ nhờ vào cơ chế hỗ trợ, mà còn bởi vì mọi bộ tộc đều tạo dựng những mối quan hệ cứu sinh, và chính nhờ những mối quan hệ này mà chúng ta nhận ra điểm độc đáo của riêng mình. Sự nhận biết này đến từ những phản hồi nhận xét chúng ta dành cho nhau - một quy trình xây dựng nền tảng cho những mối quan hệ cứu sinh. Mặc dù chúng ta đều biết và hiểu một cách căn bản cơ chế

hoạt động của phản hồi và nhận xét lên cá nhân, đa số chúng ta vẫn chưa biết đến vai trò hết sức quyền năng của chúng tác động lên cuộc sống chúng ta.

Hậu quả của cuộc sống ngoài bộ tộc

Mọi cơ thể sống duy trì sự thăng bằng nội tại, sự hòa hợp và trật tự thông qua khả năng điều chỉnh và tiến hóa từ phản hồi nó nhận được. Trong thế giới tự nhiên, luôn có một vòng tròn phản hồi giữa các sinh vật và môi trường để từ đó các sinh vật duy trì được sự ổn định, tự điều chỉnh khi phát sinh tình huống mới. Đây là cơ chế năng động luôn biến đổi - sự phản hồi càng hiệu quả, sinh vật càng điều chỉnh hợp lý, và cơ hội sinh tồn càng cao.

Điều này cũng đúng đối với thế giới loài người. Nhận được phản hồi hiệu quả từ người khác giúp chúng ta nhận biết rõ ràng hơn về những gì chúng ta đang làm tốt và những gì chưa tốt, từ những vấn đề thực tế (đánh giá điểm mạnh và điểm yếu) đến vấn đề tâm linh (những thứ làm chúng ta hạnh phúc).

Một nguyên nhân đưa đến sự tiến hóa của các bộ tộc là khả năng hỗ trợ hiệu quả các mối quan hệ. Trong quyển sách *The Psychology of Helping and Altruism* xuất bản năm 1995, David Schroeder và những đồng nghiệp nghiên cứu đã chứng minh rằng khái niệm giúp đỡ lẫn nhau - mà các tác giả gọi là “quy tắc trao đổi có qua có lại” - tồn tại trong mọi xã hội trên thế giới.

Nói cách khác, khái niệm giúp đỡ hỗ tương thật sự là một phần trong máu thịt của chúng ta.

Năm 2008 các nhà nghiên cứu tại Living Links Center thuộc Emory University đã thực hiện bài trắc nghiệm rất hay trên bốn cặp khỉ mũ cái; họ nhận thấy các nàng khỉ cảm thấy được thỏa mãn khi chia sẻ thức ăn cho nhau. Thí nghiệm như sau: Các nhà nghiên cứu cho mỗi con khỉ trong mỗi cặp được chọn một đồng xu có giá trị tương đương hoặc (a) thưởng cho con khỉ có đồng xu một món ngon hoặc (b) thưởng cho cả hai con khỉ trong cặp một món ngon. Các nàng khỉ nhất quán lựa chọn cơ hội chia sẻ nếu đối tác của nó là một nàng khỉ nó quen, nó nhìn thấy, và được chia phần thưởng ngang nhau. Nói cách khác, nhìn thấy con khỉ kia được nhận phần ăn đã là một phần thưởng đối với chúng.

Các nhà nghiên cứu nhấn mạnh rằng các nàng khỉ có khuynh hướng chia sẻ cao hơn khi chúng cảm thấy có mối dây liên kết gắn bó; họ kết luận rằng "tình cảm tăng lên khi gần gũi về mặt xã hội trong cả loài khỉ lẫn loài người".

Nhìn xa hơn, con người trên khắp thế giới, từ Tennessee đến Timbuktu, đều có một nhu cầu căn bản giống nhau là được nối kết tình cảm. Nhưng mặc dù tìm đến nhau và kêu gọi sự hỗ trợ của nhau là một điều kiện tự nhiên, quá trình tiến hóa xã hội đã đưa chúng ta đi lệch đường. Các yếu tố văn hóa đã tạo dựng bức tường ngăn cách, giữa các quốc gia và giữa các cộng đồng trong một quốc gia, trong khi chúng ta vẫn cố gắng mở rộng vòng tròn những người chúng ta tin cậy.

Tôi vẫn thường bị kết tội là làm cho người Mỹ cư xử theo kiểu người Italia (vì gốc gác gia đình tôi là từ Italia). Người Italia đặt mối quan hệ - và Bốn Đặc điểm tư duy mà tôi sẽ đề cập trong phần này - lên trên hết trong mọi giao dịch kinh doanh. Hãy thử nhìn lại

thế giới kinh doanh tại Mỹ. Mặc dù người Mỹ xã giao thoải mái và cởi mở hơn, trong mắt thế giới chúng ta lại là một nhóm người rời rạc và ít khi có những mối quan hệ sâu sắc như các đối tác tại Châu Âu hay Châu Á. (Nên nhớ chúng ta không thảo luận về những gì diễn ra bên trong gia đình hay với bạn bè thân thiết, mà là trong cái vòng tròn lớn - với hàng xóm, với công ty, v.v). Trong kinh doanh, người Mỹ được xem là lúc nào cũng vội vã làm cho xong nghị trình.

Sự khác biệt giữa văn hóa các nước Viễn Đông (Trung Quốc, Hàn Quốc và Nhật Bản) và văn hóa phương Tây là rất lớn về khía cạnh độc lập và tương thuộc, theo nghiên cứu của Shinobu Kitayama, Hazel Markus, và Dick Nisbett tại Đại học Michigan. Người Châu Á vùng Viễn Đông thường có tính tương thuộc trong tư duy và giá trị so với người phương Tây. Điều này có nghĩa là họ nhận biết rõ về sự phụ thuộc lẫn nhau, và có khuynh hướng hiểu về "cái tôi" trong mối tương quan với người khác và được xác định bởi người khác. Ngược lại, ở phương Tây, chúng ta có khuynh hướng độc lập mạnh mẽ và chú trọng nhiều hơn đến quyền lợi và khả năng của cá nhân.

Sự khác biệt giữa hai nền văn hóa này được thể hiện ngoài thực tế dưới nhiều hình thức khác nhau. Ví dụ, các nhà nghiên cứu đã chứng minh rằng ở phương Tây chúng ta có khuynh hướng rơi vào sai lệch quy kết nền tảng (fundamental attributional error) - chúng ta giả định rằng hành động của con người chịu tác động chủ yếu của nhân cách và phương pháp tư duy, thay vì các tác động của xã hội và môi trường.

Trong một cuộc nghiên cứu nổi tiếng năm 1967, những người tham gia được yêu cầu đọc các bài luận đưa ra luận cứ ủng hộ và chống đối nhà lãnh đạo Cuba Fidel Castro. Thực tế, người viết những bài luận này đã tự tung đồng xu để chọn xem mình sẽ viết luận cứ ủng hộ hay chống đối. Tuy nhiên khi những người tham gia được cho biết rằng người viết luận đã được giao trách nhiệm phải chứng minh cho lập trường nhất định, họ vẫn tin rằng nhìn chung những người viết bài ủng hộ về căn bản có cảm tình với Castro hơn.

Lối tư duy thiên vị này ở phương Tây có tác động nhất định đến công việc kinh doanh. Ví dụ, nếu một nhân viên bán hàng không thể thuyết phục một khách hàng mới, phản ứng tự nhiên của chúng ta là đổ lỗi cho người bán hàng - anh ta làm việc không tốt rồi phải không? Một người khác thuộc văn hóa Viễn Đông, ngược lại, có thể cân nhắc tác động mạnh của những yếu tố như nền kinh tế suy thoái, hoặc quyết định của người khách hàng, hoặc thế mạnh của đối thủ.

Nisbett và các đồng nghiệp cho rằng tầm nhìn khác biệt này bắt nguồn từ thời của những nền văn minh Hy Lạp và Trung Hoa. Trong khi nền văn minh Hy Lạp ủng hộ tính cá nhân, lý luận, lối tư duy phân tích, nền văn minh Trung Hoa lại nhấn mạnh đến lối tư duy biện chứng, tổng quan, và canh tác tập thể.

Chúng ta không khó khăn gì để tìm thêm những ví dụ văn hóa chứng minh ý kiến này. Từ bức tượng cưỡi ngựa nổi tiếng của Hoàng đế Marcus Aurelius tại Campidoglio ở Rome đến Tuyên Ngôn Độc Lập của người Mỹ, người phương Tây luôn coi trọng chủ nghĩa anh hùng cá nhân, phát minh, và thành tựu. Ngược lại,

người Nhật có câu nói: "Cây đinh tòi ra sẽ bị đóng lại ngay". Trong xã hội Nhật Bản, một cá nhân đứng riêng lẻ không được xem là một điều tích cực mà là một thứ cần điều chỉnh.

Tôi tin rằng đã đến lúc người phương Tây chúng ta quay lại với ADN cộng đồng. Các giá trị văn hóa của chúng ta đã chuyển dịch quá xa hướng về sự cô lập, và trong nhiều trường hợp, đã làm tê liệt khuynh hướng tự nhiên của những cá thể xã hội.

Tôi phát hiện ra rằng, rất nhiều khi chúng ta bị tách biệt khỏi nhau, ở nhà lẫn trong công việc (mà minh chứng là bản thân tôi!) Rất nhiều người luôn muốn tự mình làm. Tôi có thể hiểu được tại sao. Trong văn hóa hôm nay, chúng ta đã nhấn mạnh quá mức đến tính cá nhân, bỏ qua tinh thần đoàn kết, làm việc nhóm. Giới truyền thông mang đến cho chúng ta liên tục những câu chuyện về các ngôi sao trong kinh doanh hay thể thao hay chính trị - những siêu nhân dường như đạt đến đỉnh cao bằng chính nỗ lực của bản thân và một tầm nhìn tuyệt vời nhưng đơn độc. Rất thường xuyên, chúng ta bị cái cảm giác đè nặng rằng những người tìm đến ta để giúp đỡ là những người yếu đuối, thiếu tự tin, hoặc thiếu khả năng. Kết quả là rất nhiều người trong chúng ta mất phương hướng, vấp ngã, khuỵu chân trên con đường leo đến đỉnh.

Chúng ta rất cẩn trọng khi mở lòng ra ngay cả với những người bạn thân thiết nhất, chứ đừng nói gì đến những đồng nghiệp trong văn phòng. Chúng ta nhìn nhận khả năng dễ bị tổn thương, và đôi khi là sự tử tế của mình, là dấu hiệu của sự yếu đuối. Chúng ta giữ riêng ý kiến của mình, bí mật của mình, những nỗi sợ của mình. Sự thành thật bị xem là quá rủi ro, một bãi mìn chi chít, một thứ mà người khác không biết phải đáp ứng như thế nào (trong khi đa số

trường hợp chính chúng ta mới là người sợ hãi). Nên thay vì nói thẳng cho người khác biết cảm nhận của mình, chúng ta lại cứ nói lòng vòng trong nhóm.

Kết quả ra sao? Thay vì đưa ra những lời khuyên chân thành, chúng ta đàm tiếu, nói cạnh khóe, nói bóng gió, và sử dụng đồng nghiệp và bạn bè khác như là người đưa tin cửa sau. Chúng ta cư xử không khác gì khi còn học phổ thông! Chúng ta nhìn nhận sự quảng đại là một thứ lỗi thời cần phải ném trả về quá khứ vốn không còn tồn tại. Một vài người trong số chúng ta còn đi quá xa đến mức cho rằng khi ai đó đưa ra đề nghị giúp đỡ, người ta ắt hẳn phải có một động cơ bên trong: Người này muốn gì ở ta đây? Và thế là chúng ta lại cứ tiếp tục đơn độc.

Cùng lúc, đứng ở khía cạnh văn hóa, chúng ta than phiền về sự thiếu cân bằng trong cuộc sống - rằng chúng ta dành toàn bộ thời gian để làm việc, suy nghĩ về công việc, xả stress từ công việc, hay chuẩn bị cho công việc. Tuy nhiên theo hai nhà kinh tế Ellen McGrattan và Richard Rogerson, thời gian làm việc của ta trên thực tế gần như không thay đổi nhiều từ sau Chiến tranh Thế giới II. Thật ra một số nghiên cứu còn nhận định thời gian rảnh rỗi của chúng ta đã tăng lên. (Lỗi của ai nếu bạn cứ dính chặt với chiếc BlackBerry trong khi bạn đi nghỉ hè hay đi tập thể thao?)

Như vậy nếu chúng ta vẫn làm việc với cùng một số giờ như trước đây, thậm chí ít hơn, tại sao chúng ta lại cảm giác như mình phải gánh một trách nhiệm nặng nề hơn trong công việc và nhận về ít hơn so với nỗ lực của mình?

Tội đồ thật sự, như tôi đã phát hiện ra cho bản thân, là do chúng ta thiếu những mối quan hệ sâu sắc và thân thiết tại nơi làm việc cũng như trong cuộc sống riêng. Chúng ta có quá nhiều người quen gật đầu chào mà lại thiếu những cuộc gặp gỡ thân thiết làm phao cứu sinh.

Thật đáng buồn khi hầu hết những mối quan hệ của chúng ta đều vì mục đích đạt một nhiệm vụ hay dự án cụ thể, thay vì chỉ đơn giản là phát triển và nuôi dưỡng những mối quan hệ thân tình. Không may thay, đây lại là chọn lựa của chúng ta. Những giao dịch hàng ngày của chúng ta với đồng nghiệp hay khách hàng đa phần đều chỉ sượt trên bề mặt. Đa số chúng ta hài lòng chỉ cần lướt trên mặt nước. Kết quả là, trong công việc, sự trung thành ngày càng giảm đi trong số khách hàng, nhân viên và nhà tuyển dụng; chúng ta không đạt được tối đa tiềm năng của mình trong nghề nghiệp vì chúng ta quá e ngại không dám tìm xin lời khuyên, phản hồi, hay hỗ trợ từ người khác. Kết quả là, trong đời sống riêng, chúng ta cảm giác nặng nề nghĩ rằng cuộc sống mình phải có cái gì khác hơn chứ.

Nhả bớt thắng

Khi tôi còn là một cậu bé, anh bạn thân nhất của tôi là Dave và tôi cùng làm một chiếc xe gỗ, lắp bằng bánh xe tìm được trong đống gỗ vụn, và một sợi dây thừng kéo, kiểu xe bạn phải đẩy lên đồi xong rồi thả cho tự chạy xuống dốc. Sau khi làm xong, chúng tôi kéo chiếc xe lên đỉnh đồi sau nhà và leo lên ngồi. “Tiến lên nào!” chúng tôi hét vang, sẵn sàng cho xe lăn bánh xuống đồi. Nhưng chẳng có gì xảy ra cả. Sau đó tôi nhận thấy Dave vẫn chưa rút hai

chân lên khỏi mặt đất. Còn Dave thì thấy tôi vẫn chưa buông sợi dây thừng mà chúng tôi đã cột vào hòn đá to làm neo an toàn. Cả hai chúng tôi đều không dám buông để trọng lực kéo đi.

Tình trạng này cũng xảy ra khi bạn phải mở lòng với hai hay ba người thân thiết, những người trong bộ tộc của bạn. Bản chất tự nhiên sẽ dẫn bạn đến đó - với điều kiện bạn phải tin tưởng bản thân mình và nhả bớt tay thắng.

Dave và tôi cuối cùng cũng vượt qua được - và đó thật là một chuyến lái xe đáng nhớ.

Lập bộ tộc: Bốn đặc điểm tư duy để hình thành những mối quan hệ cứu sinh

Có Bốn đặc điểm tư duy - đều có thể học và thực hành - hình thành nên nền tảng hành vi kiến tạo mối quan hệ cứu sinh.

- *Sự quảng đại*. Đây là cái nền của tất cả những hành vi khác. Đây là quyết tâm hỗ trợ lẫn nhau, thể hiện ban đầu là sẵn sàng xuất hiện và chia sẻ một cách sáng tạo những kiến thức và ý kiến sâu sắc với thế giới. Đây là lời hứa giúp đỡ người khác thành công bằng bất cứ công cụ nào bạn có thể huy động được. Quảng đại đánh dấu cái kết thúc của cô lập bằng cách mở cánh cửa dẫn đến môi trường tin cậy, một nơi tôi gọi là “không gian an toàn” - một dạng môi trường cần thiết để kiến tạo những mối quan hệ, nơi những tư duy khác nảy nở.
- *Chấp nhận tổn thương*. Điều này có nghĩa là bạn hạ bức chắn bảo vệ, tạo điều kiện cho sự thấu hiểu hỗ tương nảy sinh. Tại đây bạn chính thức bước qua ngưỡng cửa, đi vào

không gian an toàn sau khi sự thân tình và tin cậy đã giúp mở toang cánh cửa. Mối quan hệ được sinh ra từ sự quảng đại chuyển tiếp đến một không gian tình bạn không e dè, nơi người ta chấp nhận rủi ro và chuyển giao cho nhau những lời mời gọi.

- *Sự thẳng thắn*. Đây là quyền tự do hoàn toàn thành thật với những người bạn tâm tình. Sự tổn thương đã dọn đường cho phản hồi để bạn có thể chia sẻ hy vọng và sợ hãi của mình. Sự thẳng thắn cho phép chúng ta diễn giải, đáp ứng và nắm giữ những thông tin đó với tinh thần xây dựng.

- *Trách nhiệm*. Trách nhiệm đề cập đến việc bạn sẽ theo đuổi đến cùng những lời hứa bạn đã đưa ra với người khác. Đây là sự cho đi và nhận về tình cảm nồng nàn cần thiết để duy trì thay đổi thật sự.

Chìa khóa chủ đạo trong việc xây dựng mối quan hệ thân thiết với những người bạn xem là cố vấn tin cậy trong sự nghiệp hay trong đời sống riêng chính là cách kết hợp Bốn Đặc điểm tư duy này. Quá trình bắt đầu từ thái độ quảng đại. Nó đẩy con người ra khỏi những mối quan hệ mang tính chất trao đổi có qua có lại 'anh làm cho tôi cái này thì tôi làm cho anh cái kia'. Nếu chúng ta tích cực tìm đến và giúp đỡ người khác thì chúng ta sẽ có cơ hội và được phép đưa mối quan hệ sang một tầm mức sâu sắc hơn. Điều này cho phép chúng ta thể hiện sự thân tình, mà đỉnh cao là chấp nhận tổn thương và cởi mở với nhau. Nếu chúng ta đã thiết lập được một không gian an toàn, một nơi chúng ta cảm thấy đủ an toàn để nói một cách trung thực về suy nghĩ và cảm nhận của mình, chúng ta có thể chấp nhận rủi ro lớn hơn trong mối quan hệ. Điều này dẫn chúng ta đến quyết tâm hỗ trợ lẫn nhau trong hoạn nạn khó

khăn và buộc người kia phải chịu trách nhiệm thực hiện những việc sẽ đưa chúng ta đạt đến giấc mơ và định mệnh của mình. Chấp nhận rủi ro như thế sẽ khiến chúng ta kiến tạo một cái gì đó to tát hơn tình bạn - chúng ta kiến tạo những mối quan hệ cứu sinh cho một tương lai tốt đẹp hơn.

Quá trình này là một vòng lặp. Bạn càng cho đi nhiều, bạn càng thân thiết hơn, và sự chia sẻ càng sâu sắc hơn. Điều này củng cố không gian an toàn của bạn, cho bạn được tự do chấp nhận tổn thương và thành thật - và nó giúp mở sâu rộng thêm các mối quan hệ. Niềm tin được xây dựng dần dần, theo từng giai đoạn, ngày càng sâu sắc và vững mạnh khi các đặc điểm tư duy được thực hành một cách đam mê và trân trọng.

Trong nhiều năm kể từ khi tôi áp dụng những đặc điểm tư duy này vào cuộc sống của mình, chúng tôi cũng đã hệ thống hóa chúng tại FG và giúp khách hàng tự tạo ra những mối quan hệ cứu sinh trong sự nghiệp của họ, mang đến thành công to tát hơn cho bản thân và tập thể, phòng ban, tổ chức. Đó thật sự là một trải nghiệm thú vị. Những nhóm khách hàng này bao gồm từ thành viên hội đồng quản trị đến ban lãnh đạo cấp cao, từ những nhà lãnh đạo trẻ tuổi nhiều tiềm năng đến những nhân viên tương đối mới. Chúng tôi đã áp dụng Bốn Đặc điểm tư duy để tái tạo sinh lực cho cả những đội ngũ bán hàng.

Nhưng cho dù các cá nhân và nhóm thuộc thành phần nào đi nữa, hay người ngoài nhìn vào thế nào đi nữa, thì bên trong cái vòng tròn cố vấn tin cậy mà họ đã xây dựng và đối với sự hỗ trợ mà họ mang đến cho nhau, họ đều đồng đẳng.

Tôi thấy cần phải nhắc lại một lần nữa: đồng đẳng. Ngang hàng. Mặc dù một trong số họ có thể nắm giữ chức vụ cao hơn trong tổ chức - đi kèm với chức danh và quyền ra quyết định - mọi thành viên hoạt động như những cá thể ngang hàng được tôn trọng, đưa ra những ý tưởng sáng tạo, phản hồi và phê bình trung thực, trên tinh thần quan tâm đến người khác, và hết sức chú ý đến trách nhiệm xoay quanh mục tiêu, đề ra mục tiêu, theo đuổi mục tiêu, và dĩ nhiên, kết quả sau cùng. Mọi thành viên có quyền tự do, thoải mái, và được tôn trọng để chỉ cho người khác thấy khi họ không đạt thành quả như mong muốn (bởi vì chúng ta ai cũng có lúc thất bại, và đa số chúng ta, như tôi biết rất rõ, thất bại thường xuyên).

Bạn có muốn thành công hơn trong sự nghiệp và sống có ý nghĩa hơn? Vậy hãy bắt đầu.

Không gian an toàn

Bạn có bao giờ quan sát bọn trẻ con khi chúng khám phá thế giới bên ngoài tầm kiểm soát của cha mẹ không? Chúng thăm dò vài bước cách xa Cha và Mẹ, sau đó chập chững quay lại, chỉ để kiểm tra, để biết chắc mọi thứ vẫn an toàn. Lần sau, chúng bước thêm vài bước xa hơn - luôn thử nghiệm và mở rộng những gì chúng làm được và đi được bao xa, mỗi lần như vậy lại củng cố thêm sự tự tin để khám phá thế giới chưa biết. Ai cho bọn trẻ sự tự tin để làm như thế? Tận sâu thẳm, chúng cảm thấy an toàn, và vì thế, chúng sẵn sàng chấp nhận rủi ro khám phá thế giới xung quanh. Nếu không có được cái nền ấy, cái chính sách bảo hiểm ấy, chúng sẽ giảm đi rất nhiều cơ hội rủi ro trong cuộc sống. (Mỉa mai thay,

chúng sẽ dành phần lớn cuộc đời tránh xa rủi ro và chỉ làm khi chắc chắn).

Kinh nghiệm bản thân đã thuyết phục tôi rằng chìa khóa mở toang tiềm năng cá nhân và chuyên môn cao nhất là phải tạo được một phiên bản người lớn của không gian an toàn đó, nơi chúng ta cho và nhận sự hỗ trợ chân tình, thành thật cho những vấn đề xuất hiện dù lớn hay nhỏ. Đó là nơi chúng ta có thể phạm sai lầm mà không e ngại hoặc lo mất thể diện; đó là nơi chúng ta có thể thử nghiệm những ý tưởng mới (cho dù đó là những ý tưởng chán òm) và củng cố sự tự tin theo thời gian.

Để tìm đến với người khác trong một môi trường chuyên nghiệp và chấp nhận rủi ro đi kèm khi thiết lập một mối quan hệ cởi mở, chân thật, quan tâm với một người khác, trước hết chúng ta cần phải cảm thấy an toàn. Chúng ta cần biết rằng chúng ta có thể tranh luận tối mắt tối mũi với người mà ta đã chọn hỏi ý kiến và xin hỗ trợ, biết rằng sau đó mối quan hệ sẽ không hề suy suyễn, hoặc sẽ quay lại như cũ, hoặc càng được củng cố thêm. Sự an toàn này đến từ sự tin cậy và tôn trọng dành cho người đó. Nó đòi hỏi phải được xây dựng trong một thời gian dài thông qua nhiều trải nghiệm lặp đi lặp lại.

Tôi đang nói điều gì thế nhỉ? Để xây dựng một vòng tròn các mối quan hệ khăng khít với vài người chính yếu trong sự nghiệp hay đời sống riêng - nên nhớ, bạn chỉ cần ba người thôi - bạn cần phải tạo được một không gian an toàn cho người khác, cho phép họ được chấp nhận rủi ro và thành thật không lo ngại sẽ làm hỏng đi mối quan hệ với bạn.

Vấn đề là gì? Đa số các công ty kêu gọi nhân viên “Hãy thẳng thắn,” “Hãy chấp nhận rủi ro để sáng tạo,” và “Yêu cầu những người trong nhóm phải chịu trách nhiệm”. Nhưng điều này là không thể. Nó giống như đặt cái cày đi trước con trâu. Trước tiên bạn phải tạo ra nền móng tin cậy và tôn trọng!

Không gian an toàn là một môi trường tinh thần - không phải môi trường vật chất - trong đó từ hai cá nhân trở lên có thể cảm thấy hoàn toàn tự do để chấp nhận rủi ro. Đây là một môi trường mà chúng ta cảm thấy hoàn toàn thoải mái cho và nhận phê bình; chúng ta thoải mái khi biết rằng những phản hồi chúng ta nhận được là từ những người quan tâm đến ta; chúng ta biết chắc rằng người kia tôn trọng ta, tin tưởng ta, và chỉ muốn điều tốt nhất cho ta.

Xây dựng một không gian an toàn cho hai người cùng chí hướng là một việc đơn giản. Khó khăn là khi chúng ta không chắc liệu người kia có sẵn sàng tham gia hành động theo hướng này không.

Khi tôi trao đổi với đội ngũ bán hàng, hoặc huấn luyện mọi người cách tranh luận nảy lửa tại nơi làm việc, một cách khởi đầu để xây dựng không gian an toàn là đưa người ta ra khỏi bàn làm việc hoặc ra khỏi sân nhà. Để khuyến khích mọi người hạ bức chắn bảo vệ, bạn phải đưa họ ra khỏi môi trường mà họ đã quen che chắn (hoặc bị xua đuổi). Mời người ta đi uống nước hay uống cà phê, hay ăn tối. Trong gia đình, nếu bạn cần phải thảo luận với cô con gái đang tuổi thiếu niên? Hãy yêu cầu con bước ra khỏi phòng ngủ và ra khỏi nhà! Hãy cùng đi dạo hay lái xe đi đâu đó.

Mỗi chúng ta có trách nhiệm phải tạo không gian an toàn xung quanh mình. Tôi sẽ lặp lại một lần nữa vì đây là một điều quan trọng: Mỗi chúng ta có trách nhiệm phải tạo không gian an toàn xung quanh mình. Đây là một quyết định có chọn lựa của chúng ta để tạo ra một môi trường mời gọi mọi người. Điều này có nghĩa là đặt sự an toàn của người khác lên hàng đầu và nói rõ ý định của mình.

Bạn phải sẵn sàng cho bước chân đầu tiên, dù điều này có thể mang theo một chút rủi ro cho bản thân. Hãy bắt đầu thật chậm - đầu tiên là quảng đại, đặc điểm tư duy thứ nhất.

Đặc điểm tư duy 1 - Quảng đại

Cách đây nhiều năm, tôi được mời đến tham dự "Date with Destiny", một hội thảo kéo dài năm ngày của bậc thầy về hoàn thiện bản thân Tony Robbins. Tôi vẫn luôn ngưỡng mộ Tony, từ kỹ năng kinh doanh lẫn kiến thức chuyên môn về thay đổi hành vi con người. Tôi đã từng là học trò của những quyển sách và bài thu băng của ông, vì tại FG chúng tôi tìm kiếm đa dạng các hình thức sáng tạo để thay đổi và hoàn thiện môi trường hành vi tổ chức. Vì vậy khi Tony mời tôi tham gia, tôi gật đầu một cách đầy háo hức.

Đối với tôi, thông điệp trọng tâm của buổi hội thảo này được gói gọn trong một câu hỏi đơn giản nhưng mạnh mẽ: Câu hỏi chủ đạo của bạn là gì?

Trước khi tham dự buổi hội thảo, tôi chưa bao giờ nghĩ là mình có một "câu hỏi chủ đạo". Nhưng như Tony giải thích, tất cả chúng ta đều có một câu hỏi chi phối cuộc đời mình - một câu hỏi luôn nằm

lẩn quất đâu đó, tác động lên ý thức và tiềm thức của chúng ta. Trong số những câu hỏi tôi nghe được từ những người tham dự, có những câu như “Tôi đã làm gì sai?” “Tại sao người ta phải giúp tôi?” “Tại sao tôi không thật sự giỏi?” “Người ta nghĩ gì về tôi?” “Tôi đã làm gì để xứng đáng được nhận những thứ này?” và “Bao giờ thì cuộc đời tôi mới khá hơn?” Bất kể câu hỏi của chúng ta là gì, như Tony nói, nó đều thúc đẩy tình cảm, hành vi, phản ứng của chúng ta, và có thể nói là định hình nhân cách chúng ta.

Câu hỏi chủ đạo của tôi, như tôi nhận thấy, đó là “Tôi có an toàn không?” Đa phần cuộc đời tôi, tôi luôn bị thôi thúc tìm kiếm một tấm lưới an toàn. Tôi diễn dịch câu hỏi này thành sự an toàn về tài chính và nhu cầu cấp thiết phải chứng minh bản thân trước mọi người, cũng là do tuổi thơ bấp bênh của tôi lớn lên bên cạnh những người giàu có mà tôi thấy mình không bằng một góc của họ. Tại buổi hội thảo tôi lo sợ nếu thừa nhận vấn đề này tôi sẽ bị xem là người yếu đuối hoặc vẫn níu chặt vào những vấn đề tuổi thơ. Nhưng khi những người khác trong phòng bắt đầu trình bày câu hỏi chủ đạo của họ, tôi nhận thấy đa số những vấn đề này đều mang tính căn cơ và bám rễ - đối với tất cả mọi người. Tôi cảm thấy mình bớt cô độc hơn.

Khi lắng nghe lời giảng của Tony, tôi nhận thấy những nhu cầu này không còn là định mệnh chi phối mình nữa - tôi đã đạt thành công ở mức khá cao. Tôi có thể trả tiền hóa đơn hàng tháng, và còn hơn thế nữa. Tôi cần phải tập trung vượt qua cái mà tôi gọi là “tư duy thiếu hụt” và ngừng cố gắng chứng minh bản thân trước mọi người. Nếu tôi làm được việc này sớm hơn trong sự nghiệp, tôi có thể đã leo cao hơn và nhanh hơn.

Bước đột phá lớn nhất xảy ra đối với tôi khi tôi tự hỏi bản thân mình một cách thẳng thắn: "Điều gì mang đến cho cuộc đời tôi thành công tột đỉnh và sự thỏa mãn cao nhất?" Khi tôi nghĩ đến những khách hàng trung thành nhất của mình - những người tôi đã phục vụ lâu nhất - tôi nhìn thấy rõ ràng đó là những khách hàng tôi mang đến giá trị cao nhất. Thời khắc yêu thích của tôi là gì? À, đó là khi tôi chậm lại một nhịp và làm cho ai đó đang ở quanh tôi cảm thấy yêu công việc họ đang làm hơn, hay quý những tác động họ đang tạo ra, hay hài lòng với những tiến bộ họ đạt được cho dự án. Đó là những thời khắc tôi cảm thấy hài lòng nhất về bản thân mình - vẹn toàn và thành công.

Đến khi buổi hội thảo kết thúc, tôi quyết định càng tập trung hơn vào nỗ lực đóng góp vì người khác. Tôi vẫn luôn tin tưởng rằng tinh thần quảng đại này là cách giao tiếp với mọi người; thật sự, nó chính là tâm điểm của *Đừng bao giờ đi ăn một mình*. Nhưng tôi nhận thấy mình cần phải vận dụng nó một cách trọn vẹn hơn và mạnh mẽ hơn trong công việc cũng như trong đời sống hàng ngày. Vâng, tôi đã bắt đầu cho đi theo nhiều cách khác nhau. Nhưng tôi nhận thấy những đóng góp này cần phải là trung tâm của cuộc đời và công việc của tôi.

Làm thế nào tôi đóng góp vì người khác mỗi ngày, trong mọi cuộc họp với nhân viên, hay giao tiếp với khách hàng? Làm thế nào tôi sử dụng tài năng của mình để phục vụ người khác?

Tôi có gì để cho đi?

Rất nhiều người muốn sống quảng đại nhưng lại không dám chắc mình có gì để cho đi.

Nhưng thật ra chúng ta ai cũng có một cái gì đó để cho đi. Viktor Frankl, nhà tâm lý học và thần kinh học người Áo đã qua đời, là một người sống sót sau trại tập trung của Đức quốc xã, đã trình bày trong quyển sách kinh điển của mình *Man's Search for Meaning*, rằng ông đã từ chối suy nghĩ như một nạn nhân, ngay cả sau khi ông bị chia lìa khỏi vợ và cha mẹ (cả ba người sau đó đều mất trong trại tập trung). Điều này ông đạt được là nhờ những hành động đơn giản liên tục thể hiện sự quảng đại. Nếu Frankl bắt gặp người nào đói hơn ông, ông đều san sẻ phần bánh mì vốn đã ít ỏi. Trong suốt những năm tù đày, ông đã bí mật tư vấn cho những người bạn tù nản lòng chỉ muốn tự sát. Nhờ tìm đến với người khác, ông đã giữ vững được phẩm giá trong giai đoạn cùng cực mà đa số chúng ta không thể tưởng tượng nổi.

Nếu quảng đại vẫn sống sót được trong trại tập trung, chắc chắn chúng ta có thể áp dụng vào cuộc đời mình. Tất cả chúng ta đều có cái này hay cái khác làm tiền tệ chia sẻ với mọi người.

Có rất nhiều dạng tiền tệ chuyên biệt, nhưng có hai dạng có thể áp dụng rộng rãi và đầy uy lực, đó là *tiền tệ tổng quát* và *tiền tệ cá nhân*.

Tiền tệ tổng quát

Tiền tệ tổng quát muốn nói đến khả năng tự nhiên của con người có thể nối kết với người khác, bất kể người đó là ai và ta là ai. Chúng ta đều có thể tạo sự thân thiết với một người khác bằng cách lắng nghe, đồng cảm, và quan tâm. Chúng ta ai cũng có thể đóng vai một người đồng nghiệp sẵn sàng dành thời gian đi lấy tách cà phê hay kết nối sâu sắc hơn với khách hàng, nhân viên,

người đồng cấp. Sự nhạy cảm, duyên dáng, và khả năng kể chuyện cười - chúng ta đều có chung một loại tiền tệ tổng quát để nuôi dưỡng và chia sẻ.

Tiền tệ tổng quát còn có thể bao gồm sự khuyến khích, vô cùng cần thiết để tạo dựng những mối quan hệ cứu sinh giúp bạn phát huy hết tiềm năng. Tôi đã nhiều lần chứng kiến sự động viên khuyến khích của một người đồng đẳng làm nên sự khác biệt giữa thành công hay thất bại của một người. Nó cũng cần thiết để xây dựng không gian an toàn, nơi chúng ta có thể lắng nghe và chia sẻ những lời phê bình mà không hề e ngại.

Tiền tệ tổng quát cũng giống như thẻ tín dụng, có ích ở khắp mọi nơi. Bạn sẽ học cách gia tăng nó trong phần sau, "Tám bước tiếp cận sự thân tình".

Wendy Scalzitti, nhà môi giới bất động sản

Khi tôi đang viết quyển sách này, mọi thứ đang không mấy suôn sẻ đối với những nhà môi giới bất động sản, nhất là trong những khu vực gặp khó khăn kinh tế như vùng tây nam Pennsylvania, nơi tôi sống hồi nhỏ. Wendy Scalzitti là bà con bên vợ tôi, chuyên bán nhà tại khu vực thị trấn Jeanette có nhà máy thủy tinh cũ, dân số chỉ chừng mười ngàn người. Chị ấy biết rõ hơn ai hết những khó khăn thuyết phục người khác mua nhà, đừng nói chi đến kiếm đủ tiền để sống thoải mái. Thực tế Wendy đã khá mất tự tin cách đây vài năm trước khi chị gặp Natalie, một nhà môi giới mới trong công ty.

"Bàn làm việc của chúng tôi ở gần nhau, và thế là chúng tôi thân nhau," Wendy nói. "Một ngày kia tôi đã gần thuyết phục được

khách hàng và tôi chỉ cần phải quay lại văn phòng ký một số giấy tờ, nhưng bà tôi lại vừa mới mất. Tôi gọi Natalie từ nhà tang lễ và nói: 'Natalie, chị làm giúp tôi việc này được không?' Chị ấy tiếp tục công việc dở dang của tôi, tiếp chuyện khách hàng, ký hợp đồng, và kết thúc thương lượng. Chị ấy không lỡ một nhịp nào hết".

Không lâu sau thì Wendy và Natalie bắt đầu làm việc chung một cách chính thức - nghĩa là không chỉ tìm cách sang tay nhiều nhà hơn nữa, mà còn khuyến khích, động viên và buộc mỗi người phải biết chịu trách nhiệm để trở thành nhà môi giới giỏi hơn. Họ không cạnh tranh với nhau; thay vào đó, họ bổ khuyết cho nhau. Như Wendy đã nói, "Tôi là người rất tỉ mỉ trong khi Natalie thì lại không như thế. Ngược lại, Natalie thúc đẩy tôi vượt qua nỗi sợ phải thực hiện những cuộc gọi chào hàng. Một trong những câu yêu thích của chúng tôi là 'Mình đang che lưng cho cậu đây.'"

Sau khi liên kết với nhau, Wendy và Natalie bán được nhiều nhà hơn so với khả năng của từng người riêng lẻ. Họ là một đội không chính thức. Và họ làm việc với nhau vui vẻ hơn nhiều. "Trong nghề này, nếu bạn không cười thì bạn phải khóc," Wendy nói. "Có ngày chúng tôi để hỏng ba vụ lớn, ngay trước lễ Giáng sinh. Chúng tôi ngồi trong văn phòng và chỉ biết kể chuyện cười về vụ này. Còn làm gì khác được nữa đâu? Con gái tôi nói: 'Hai người làm như thể đang vui lắm vậy!' Và tôi nói: 'Con à, nếu chúng ta không vui thì cả tuần đau khổ còn dài hơn nữa.'"

Tiền tệ cá nhân

Để khám phá tiền tệ cá nhân của bạn, đừng nhìn vào trong - điều đó không dễ dàng đối với nhiều người. Thay vào đó, hãy nhìn về

phía trước. Tiền tệ cá nhân đòi hỏi bạn phải tìm hiểu những người khác cần gì để cảm thấy hạnh phúc trong mọi khía cạnh cuộc sống, và sau đó nghĩ xem bạn có thể giúp gì để họ đạt đến đích. Đó có thể là kiến thức chuyên môn của bạn, khả năng giải quyết vấn đề của bạn, mạng lưới mối quan hệ của bạn, đai đen judo của bạn, hay chỉ đơn giản là khả năng suy nghĩ tích cực trong mọi tình huống.

Để suy nghĩ một cách xây dựng và sáng tạo về tiền tệ cá nhân, hãy nghĩ đến một người mà bạn muốn giúp đỡ bằng Bánh xe Thành công Cá nhân mà tôi giới thiệu ở phần sau. Nó chia thành công cá nhân thành sáu lĩnh vực khác nhau: mối quan hệ cá nhân, sự nghiệp, tài chính, sức khỏe, tri thức, tâm linh, và đóng góp xã hội. Thử suy nghĩ xem bạn biết gì về người đó - và tìm cách đặt câu hỏi để tìm hiểu thêm - để xác định cách giúp đỡ họ.

Khi tôi giới thiệu với một người Bánh xe Thành công Cá nhân, họ thường nhận ra rằng họ có nhiều tiền tệ cá nhân để trao đổi hơn họ tưởng. Liệu bạn có thể đứng ra làm chứng đúng ngay lúc họ cần trước mặt sếp để củng cố thêm vị thế của họ trong công việc? Bạn có thể cho một người bạn mới mượn một quyển sách ít người biết đến về một đề tài cả hai cùng quan tâm? Bạn có thể giới thiệu một bác sĩ giỏi, sẵn lòng làm người tập thể dục chung, hay mời người đó đến một buổi họp đạo chung?

Bí quyết tối ưu tiền tệ cá nhân là thiết lập mối quan hệ đủ thân thiết với người khác để họ sẵn sàng chia sẻ ước mơ và nguyện vọng với bạn cũng như những vấn đề đang cản trở họ - còn cách nào khác nữa để bạn biết họ cần gì nhất?

Khi tôi gặp Bob Kerrigan, Bob cũng đang đứng giữa ngã ba đường của đời mình - cân nhắc giữa tham gia việc công ích, viết sách, hay trở thành diễn giả. Tình cờ thì đây đều là những lĩnh vực mà tôi có kinh nghiệm và có thể đưa ra lời khuyên cho thành công trong nghề nghiệp của ông.

Ngược lại, Greg Seal đang sinh sống tại San Francisco và sắp về hưu. Ông ấy không còn cần đến những lời khuyên về nghề nghiệp nữa. Đối với Greg, sự thỏa mãn, như ông nói với tôi sau này là được tặng quà cho cuộc đời bằng cách đưa ra những lời khuyên giá trị cho những người ông quan tâm - và mang đến cho ông cả sự thử thách tri thức - một việc không nhỏ đối với một người sắp về hưu. Bài toán giúp tôi thu xếp công việc của mình là một món quà to lớn, Greg nói với tôi. Nó cho ông "cơ hội để tiếp tục học hỏi và trưởng thành, và được làm việc với những người tài năng thông minh khác".

Tôi không phải là người tư vấn hôn nhân, nhưng tôi đã chứng kiến loại tiền tệ này được sử dụng trong những cuộc hôn nhân tốt đẹp nhất mà tôi biết. Ví dụ, tôi rất ngạc nhiên trước sự hỗ trợ qua lại vững chắc giữa hai người bạn của tôi là Tiến sĩ Mehmet Oz và vợ ông, Lisa.

Mehmet là tác giả của hàng loạt những quyển sách thuộc hàng bán chạy và là giáo sư giải phẫu tim tại Đại học Columbia, nhưng có lẽ được biết đến nhiều nhất vì những lần xuất hiện trên chương trình truyền hình của Oprah Winfrey. Bản thân Lisa cũng có sự nghiệp thành công không kém, là một tác giả có sách bán chạy và nhà làm phim độc lập. Mặc dù Mehmet và Lisa đã có với nhau vài

mặt con, họ vẫn đối xử với nhau như thể ngày nào cũng là ngày hẹn hò đầu tiên.

Điều ngạc nhiên hơn là họ hoàn toàn ủng hộ nghề nghiệp và mối quan tâm của nhau. Dự án đầu tiên của họ, một quyển sách, đã được chuyển thành một chương trình truyền hình nhiều tập trên kênh Discovery, trong đó Mehmet làm người dẫn chương trình và Lisa làm giám đốc sản xuất. Từ đây phát sinh thêm nhiều chương trình tiếp theo cũng cực kỳ thành công, và mặc dù Lisa không còn trực tiếp tham gia nữa, cả hai vẫn tiếp tục trao đổi ý kiến với nhau.

Qua câu chuyện này, phải nói là tôi rất ngạc nhiên khi thấy có rất ít người trông đợi người bạn đời của họ sẽ giúp đỡ theo những cách mà tôi đang đề cập.

Tiền tệ của tôi có dùng được không?

Mọi người thường hỏi tôi liệu đối tác hỗ trợ có cần phải ngang tuổi nhau không. Dựa trên mối quan hệ của tôi với Greg, câu trả lời của tôi là không. Cá nhân tôi thích làm việc với những người trẻ tuổi mới bắt đầu sự nghiệp. Và tôi có những người trẻ hơn làm người đỡ đầu cho tôi trong những lĩnh vực chuyên môn của họ, như xây dựng mạng lưới trên thế giới web, hay đơn giản chỉ trong những lĩnh vực họ có khiếu đặc biệt.

Ví dụ, cách đây vài năm Gavin McKay, một cộng sự cũ của tôi, giới thiệu một chuỗi phòng tập thể dục. Anh ta muốn tạo ra một trải nghiệm phòng tập toàn diện, thân thiện, với những chương trình huấn luyện đa môn thiết kế riêng cho từng người - khác xa với mô hình thường thấy của một phòng tập 200m2 nơi bạn phải gom góp tự tạo chương trình tập cho mình, hoặc phải thuê một huấn

luyện viên đắt tiền đứng sau lưng thúc giục. Tôi không biết nhiều về cách điều hành một phòng tập (mặc dù tôi cũng bỏ nhiều thời gian trong đó), nhưng tôi có nhiều năm kinh nghiệm marketing. Tóm lại là tôi giúp Gavin định vị công ty của mình.

"Chúng tôi nói với nhau về cách xây dựng thương hiệu," Gavin kể, "và về những vất vả của người kinh doanh. Tôi gặp Keith khi anh ấy còn là CEO của YaYa Media, diễn thuyết tại một hội thảo marketing. Tôi lúc đó đang làm việc tại Deloitte. Tôi nghĩ anh ta nên làm một cái gì đó của riêng mình, và tôi đã khuyến khích anh ta như thế".

Đúng thế. Gavin là một tác động lớn khuyến khích tôi mở công ty riêng. Anh ta ghét những cái màu mè của những công ty lớn, mà anh ta xem là phí phạm. Anh ta cứ nhắc nhở tôi về sự tinh khiết và cái đẹp của một nhà doanh nghiệp biết chọn một sản phẩm hay dịch vụ mà khách hàng cần đến, và anh ta khuyến khích tôi những câu rất hợp lý.

Sau khi tôi khởi nghiệp FG, Gavin chuyển sang làm việc cho tôi, thiết kế các chương trình hành động đối tác chiến lược cho khách hàng. Gavin kể tiếp: "Keith vẫn luôn ủng hộ tôi, về mặt cá nhân lẫn trong nghề nghiệp, và tôi vẫn phản hồi một cách khách quan về những dự án của anh ấy. Giờ đây tôi đã điều hành công ty riêng, tôi cảm thấy chúng tôi có thể trao đổi ngang hàng với nhau". Thành thật mà nói, như tôi đã nhắc đi nhắc lại với Gavin, anh ta là người ngang hàng ngay từ những ngày đầu chúng tôi làm chung với nhau - mặc dù phải mất một thời gian thì anh ta mới chấp nhận điều này.

Nhận xét của Gavin bộc lộ một điểm quan trọng: Sự quảng đại cho phép bạn cởi mở và thân thiết trong mọi mối quan hệ. Quảng đại và thân thiết củng cố cho nhau. Cả hai đều giúp chúng ta cởi mở và thành thật với nhau.

Nếu tôi tiến đến bên bạn và nói: "Tôi muốn chúng ta là bạn của nhau," phản ứng đầu tiên của bạn có thể là "Cám ơn, nhưng tôi có đủ bạn rồi". Hoặc "Thằng cha này là ai vậy nhỉ?" Nhưng nếu tôi tiến đến bên bạn và nói: "Tôi muốn giúp đỡ anh," có lẽ bạn sẽ lắng nghe. Tương tự như vậy, nếu bạn là khách hàng và tôi bước vào rồi bắt đầu giở ra những biểu đồ minh họa và huyên thuyên về những ý tưởng với tốc độ cả cây số một phút, bạn sẽ muốn ném tôi ra khỏi văn phòng ngay lập tức. Nhưng nếu ban đầu tôi dành ít thời gian tạo mối liên kết thật sự giữa người với người, bạn có lẽ sẽ bớt thành kiến và nghĩ rằng biết đâu tôi có thể giúp được gì chăng.

Trong môi trường kinh doanh, người ta thường hay bị phân tâm và luôn vội vã, vậy nên dẫn dắt bằng sự quảng đại là một cách rất tốt để thu hút sự chú ý của người khác. Nếu bạn càng quảng đại với người khác bằng cách đề nghị kết thân, sau đó là trao cho họ kiến thức, lời khuyên, tài năng của bạn, họ sẽ càng sẵn sàng chia sẻ những mối lo của họ - và bạn càng dễ dàng giúp họ đạt mục tiêu. Đến một lúc nào đó, mối quan hệ của bạn sẽ vững vàng đến mức các bạn bắt đầu chấp nhận rủi ro với nhau nhiều hơn. Bạn sẽ có thể nói cho họ biết những gì bạn nghĩ là họ cần đến! (Đôi khi điều này không dễ nghe, vì vậy tạo dựng không gian an toàn là rất quan trọng).

Một lợi điểm nữa: Khi mối quan hệ của bạn càng phát triển, bạn sẽ thấy dễ dàng tìm cách giúp đỡ nhau. Đến một lúc nào đó, bạn có thể nói thẳng với chiếc phao cứu sinh bạn đang thiết lập: “Thử tưởng tượng một năm sau, và chúng ta ngồi kiểm điểm lại một năm vừa qua. Vào lúc đó tôi muốn bạn có thể tự nhủ với mình rằng: ‘Mối quan hệ của chúng ta là một phép cộng tuyệt vời trong cuộc đời tôi.’ Vì vậy bạn hãy cho tôi biết tôi phải làm gì từ nay đến lúc đó để mọi chuyện xảy ra như mong đợi?”

Nếu bạn có lời ngỏ như thế, hãy tin tôi, chẳng mấy chốc rồi họ cũng sẽ tìm cách để giúp ngược lại bạn.

Nào, hãy để người khác giúp bạn

Nhìn trên bề mặt, làm người quảng đại có vẻ đơn giản: Bạn chỉ cần đi ra ngoài và giúp đỡ mọi người. Nhưng tôi có thể dám chắc rằng phần khó khăn nhất trong quảng đại là nhận lấy nó. (“Hãy để người khác giúp bạn” đã có lúc được chọn làm nhan đề cho quyển sách này).

Để tôi lấy một ví dụ minh họa. Michael Dill, một anh chàng trẻ tuổi từ New Jersey đang đến chơi vùng West Coast bỗng nảy ra một số ý tưởng để mở rộng GreenlightCommunity.com, và anh ta tổ chức một cuộc gặp với nhóm nhân viên chịu trách nhiệm chính cho các nỗ lực trên mạng. Hôm đó tôi vô tình có mặt trong văn phòng, vì thế tôi gọi anh ta vào để gặp gỡ riêng.

Khoảng một hay hai ngày sau, khi tôi đang lang thang trên mạng thì bắt gặp một nhân vật mới toanh lấy tên là “Meeting Keith Ferrazzi” đăng bài trên trang web cộng đồng của chúng tôi. Bài viết có những câu như “Keith là một người tuyệt vời, hiếm thấy

trên đời". Tôi không thể không mỉm cười, nhớ lại cái thời mình còn trẻ và dễ bị ấn tượng như thế. Đừng hiểu sai ý tôi - tôi thật sự thấy hãnh diện vì lời khen này. Nhưng đồng thời bài miêu tả chi tiết đến mức quảng đại của anh ta về khoảng thời gian anh ta đến văn phòng làm tôi không thấy thoải mái lắm. Một phần tôi không nghĩ là chỉ một cuộc viếng thăm đơn giản lại có thể tác động lớn như thế lên anh ta, hoặc bất cứ ai. Buổi gặp gỡ đó không phải là một buổi hướng dẫn huấn luyện, càng không phải là lời khuyên nghề nghiệp - tôi chỉ đơn giản là mời anh ta làm quan sát viên và hy vọng anh ta sẽ thu thập được một số hiểu biết.

Bất chợt tôi hiểu ra: Trong khi tôi thích thú trao cho người khác, tôi lại rất khó khăn nhận về - trong trường hợp này là sự hàm ơn (một hình thức tuyệt vời của quảng đại).

Tôi không hề đơn độc trong vấn đề này. Cho đi dễ dàng hơn nhận về - chúng ta ai cũng biết đến câu nói này trong Kinh Tân ước. Nhận về có thể gây cho cảm giác ngại ngùng, thậm chí là cảm giác không xứng đáng. Thật tình mỗi khi tôi diễn thuyết về sự quảng đại cho cộng đồng doanh nhân tôi luôn cố tình kết thúc bằng một lời nhắc nhở "Hãy để người khác giúp bạn". Tôi thường xuyên gặp những người hay nói: "Keith, vì lý do quái quỷ gì mà lại có người muốn giúp đỡ tôi?" Ẩn đằng sau câu hỏi này là sự sợ hãi cơ bản rằng chúng ta không có gì để đáp lại.

Tôi còn nhớ có lần tôi diễn thuyết tại một hội thảo quốc gia dành cho các chuyên viên chăm sóc sức khỏe tại Williamsburg, Virginia. Trong bài nói của mình, tôi yêu cầu khán giả viết ra giấy tên của một ai đó mà họ cho rằng có thể giúp họ tiến thân trong sự nghiệp. Trong vài phút tôi nghe được tiếng sột soạt trên giấy. Sau đó tôi

hỏi có ai không viết ra được tên nào. Có ai trong phòng không thể nghĩ ra được một ai có thể hoặc sẵn sàng giúp họ? (Tôi vẫn thường đặt câu hỏi này trong các buổi thuyết trình của mình, và chưa từng có ai giơ tay).

Nhưng lần này, một cánh tay phụ nữ giơ lên, và cô ấy gần như sắp khóc. "Chúng ta cần phải nói chuyện" là suy nghĩ đầu tiên của tôi. Tôi hơi giật mình vì lòng can đảm đủ khiến cô ấy đứng lên và nói rằng cho đến giờ phút này, cô ấy không có ai để làm chỗ dựa, mặc dù tôi biết điều này không thể đúng.

Đó là một buổi gặp gỡ định mệnh cho cả hai chúng tôi, và kể từ hôm đó, Susan và tôi vẫn tiếp tục giữ liên lạc thường xuyên. Susan nhớ lại phút giây đó như sau: "Khi tôi thấy là chỉ có mình tôi giơ tay, tôi bất chợt nhận ra rằng tôi chưa bao giờ yêu cầu ai giúp đỡ. Tôi luôn là người giúp đỡ cho bạn bè, nhưng tôi chưa bao giờ yêu cầu được giúp đỡ. Cha mẹ tôi mất khi tôi còn nhỏ, và tôi vẫn luôn có được cái bản năng sinh tồn rằng mình phải tự làm mọi thứ. Và rồi khi tôi nhận ra rằng tôi không có ai để ghi xuống giấy, một tia sáng bỗng lóe lên. Thành thật mà nói, điều này không đúng, nhưng tôi đã cư xử như thể nó là sự thật. Tôi chỉ biết đứng đó và khóc như một đứa trẻ".

Susan không hề biết rằng, dưới một hình thức khác, tôi cũng đã gặp vấn đề tương tự. Nói cho cùng, mấy "món ngon" - thành công, tiền bạc, nhân đạo, kiến thức - không có quá nhiều để bay khắp thế giới, phải không? Tôi không thể tưởng tượng là có ai đó lại muốn san sẻ điều tốt đẹp của họ cho tôi. Tôi chưa bao giờ thật sự tiếp cận đến nguồn dự trữ lòng tốt đang hiện hữu quanh tôi. Trời đất, như thế là quá nguy hiểm! Tại sao lại chấp nhận rủi ro đau

đớn nếu bị từ chối? Cả Susan và tôi đều là nạn nhân của cùng một lối suy nghĩ về sự khan hiếm. Và chính sự tiết lộ của Susan đã giúp tôi thoát khỏi những ràng buộc của chính mình.

Để tôi giải thích cho bạn hiểu. Nhiều người phạm sai lầm khi nhìn cuộc đời thông qua lăng kính khan hiếm, một trò chơi thắng thua, thay vì nhìn đời qua lăng kính thừa thãi, một cơ hội để làm chiếc bánh nở to hơn.

Tin tốt lành là ngoài kia có một tư duy thay thế - được gọi là “lối suy nghĩ thừa thãi”. Lối suy nghĩ này đưa ra một câu hỏi đơn giản: Ai nói chúng ta sống trong một thế giới với một chiếc bánh giới hạn? Đối với những người nhìn cuộc sống bằng lăng kính thừa thãi, thành công (bạn muốn định nghĩa theo cách nào cũng được) là không giới hạn, là vô tận, sẵn sàng đến với bất cứ ai yêu cầu. Nó cũng giống như Internet - càng nhiều người sử dụng, càng nhiều người kết nối, cộng đồng Internet càng mạnh mẽ. Chúng ta có thể lấy đi bao nhiêu phần chúng ta muốn, người khác cũng thế - nhiều hơn rất nhiều so với nếu chúng ta nỗ lực đơn độc.

Sau buổi nói chuyện, Susan và tôi ôm nhau. “Cô phải rất can đảm mới dám giơ tay,” tôi nói.

“Nhưng tình thực tôi không nghĩ tôi là người duy nhất,” Susan nói. Và trực giác của cô ấy không sai. Mười phút sau, một phụ nữ tiến đến bên Susan ngập ngừng nói: “Tôi muốn nói với chị là tôi đã không dám giơ tay vì tôi sợ quá, tôi xin được chúc mừng chị vì đã làm thế. Tôi thật sự ngưỡng mộ”.

“Đó là giây phút thay đổi cuộc đời tôi,” Susan thú nhận với tôi sau này. “Kể từ đó, tôi chủ động tìm đến và kết nối với những người có

thể giúp đỡ tôi. Vài tuần sau, tôi gặp rắc rối tại bệnh viện nơi tôi đang làm việc - một tranh luận gay gắt với cấp lãnh đạo - và bạn bè đã giúp tôi đưa ra một quyết định quan trọng mà tôi biết mình phải thực hiện, đó là xin nghỉ việc và cảm thấy thoải mái về việc này khi biết rằng rồi thì mọi thứ cũng sẽ đâu vào đó. Hiện nay, tôi có một công việc tốt hơn rất nhiều khi được làm việc với một nhóm bác sĩ. Nếu không có sự giúp đỡ của bạn bè tôi, có lẽ tôi đã không dám bước tới và làm như thế. Điều này không có nghĩa là tôi thôi không còn giúp đỡ người khác nữa - nhưng họ cũng giúp ngược lại tôi nữa, và tôi cho phép điều đó xảy ra. Cái này cũng giống như đáp đền tiếp nối vậy".

Cũng giống như tôi, Susan đã bỏ qua một yếu tố thiết yếu trong sự quảng đại - cho người khác niềm hài lòng được giúp đỡ chúng ta. Bằng cách đón nhận sự giúp đỡ, thật ra bạn đang cho người khác bằng cách cho họ cảm giác cần thiết. (Có ai trong chúng ta không muốn cảm thấy mình cần thiết?) Cho phép những người quan tâm đến chúng ta có cơ hội giúp đỡ chúng ta - còn gì đáng quý và quảng đại hơn?

Trong đời bạn có những người nào đã đề nghị giúp đỡ nhưng bạn không chấp nhận? Tôi đoán là có rất nhiều người sẵn sàng vì bạn nếu bạn cho phép họ - tôi tính luôn cả những người bạn chưa gặp nhưng có thể thay đổi cuộc đời bạn theo hướng tốt hơn, cũng như bạn có thể ảnh hưởng đến cuộc đời họ. Một trong những cách chắc chắn nhất để xây dựng mối quan hệ sâu sắc hơn với một số người mà bạn đánh giá cao kiến thức và niềm tin chính là hãy để họ được tham gia vào bằng cách cho phép họ giúp đỡ bạn.

Trong khoa học có một thuật ngữ miêu tả tình huống này "lệ thuộc bắt buộc - obligatory interdependence", một cụm từ do nhà tâm lý xã hội học Marilynn Brewer giới thiệu trên tạp chí *Journal of Social Issues* từ năm 1999. Giả thuyết của Brewer là con người muốn tồn tại trong lâu dài phải lệ thuộc vào người khác để được giúp đỡ, thông tin, và chia sẻ nguồn lực - và chúng ta sau đó phải chia sẻ với nhiều người khác. Cá nhân hay nhóm đều cùng trải qua tình trạng như nhau. Lợi ích cá nhân tùy thuộc vào nhóm có sẵn sàng giúp đỡ ta như ta đã làm cho họ không. Đây là một quá trình mang tính hợp tác. Nó đòi hỏi phải có sự tin cậy - nhưng với một chút khéo léo. Brewer không ủng hộ việc tin cậy tất cả mọi người; sự quảng đại, theo bà, còn tùy thuộc vào khả năng người kia có quảng đại với ta không.

Tất cả những điều này cho thấy cả hai sẽ hưởng lợi nếu chúng ta mang thành công đến cho nhau. Mặc dù chúng ta có thể không nhận ra, nhưng chính sự sẵn lòng "cho đi và nhận về" này tạo ra một sự qua lại tuyệt vời trong mối quan hệ.

Vậy thì làm thế nào bạn vượt qua được những cảm xúc tiêu cực đáng sợ cố hữu thường đi kèm với việc đóng vai người nhận sự quảng đại của người khác? Đơn giản thôi: Hãy đặt mình vào vị trí của người cho. Những nghiên cứu gần đây của Francis J. Flynn và Vanessa K.B. Lake trên tạp chí *Journal of Personal and Social Psychology* gợi ý rằng khi chúng ta không hiểu rõ về tư duy của người sẽ yêu cầu giúp đỡ, chúng ta có thể ngại ngùng khi yêu cầu giúp đỡ vì chúng ta tin một cách sai lầm rằng họ sẽ nói không. Những người tham gia vào các nghiên cứu đoán sai khoảng 50%

trường hợp khi họ cho rằng người ta không đồng ý trước một lời yêu cầu giúp đỡ thẳng thắn.

Hãy suy nghĩ thật kỹ về điều này: Bạn cảm thấy thế nào khi một người bạn thật sự quan tâm đến hỏi ý kiến của bạn? Bạn có cảm thấy bực mình không? Bạn có cảm thấy bị lợi dụng không? Không hề - bạn cảm thấy thật vinh dự! Người ta thích cảm nhận được giá trị của lời khuyên của mình, rằng người ta đang góp phần làm thay đổi nhau, rằng người ta được cần đến và được trân trọng.

Cho đi và nhận về

Trong quyển sách *The Circle of Innovation*, Tom Peters kể một câu chuyện về người đồng nghiệp Allen Puckett tại McKinsey chuyên thu nhận các tác giả, những nhà tư tưởng hàng đầu, và nhiều người khác nữa vào trong cái mà ông gọi là "trường đại học cá nhân" của riêng ông. Khi ông đọc được một bài báo hoặc một quyển sách hay, Peters cho biết ông sẽ gọi đến tác giả một cách bất ngờ và mời họ đến dự bữa ăn tối. Bạn sẽ ngạc nhiên như thế nào khi thấy người ta đón nhận sự quan tâm đến các tác phẩm của họ, và kèm theo đó là lời mời ăn tối nữa.

Trên con đường sự nghiệp, khi nào gặp vấn đề, ông sẽ gọi điện cho một trong những tác giả hay nhà tư tưởng, "giảng viên khoa" của ông, những người có kiến thức chuyên môn phù hợp với vấn đề hiện tại, và chắc chắn họ sẽ giúp ông thoát ra khỏi rắc rối. Chuyện này xảy ra hàng chục năm trước đây rồi. Ngày nay, với sự xuất hiện của Internet, nhận về sự quảng đại dạng này đã dễ dàng hơn.

Tôi có một ví dụ sau. Pervin Shaikh là một nhà nghiên cứu tài chính tại London và là người hâm mộ phim ảnh tiếng Hindi của Ấn

Độ. Theo thời gian, cô ấy đã làm bạn với những người hâm mộ phim Hindi trên khắp thế giới thông qua blog của một diễn viên và nhà sản xuất phim nổi tiếng tại Mumbai. Cuối năm 2007, Pervin cùng với mười tám người quen khác qua blog đã đề ra thử thách "Một mục tiêu, Một giấc mơ, 2008". Ý tưởng là gì? Mỗi người sẽ xác định một mục tiêu nghề nghiệp chính yếu mà mình hăng hái muốn đạt được trong năm sắp đến - những mục tiêu này có thể là viết một kịch bản hay làm giáo viên hay mở nhà hàng - và mọi người khác sẽ nhảy vào giúp đỡ, khuyến khích động viên hay cho lời khuyên, gợi ý, người liên hệ, vân vân.

Nhìn sơ qua, ý tưởng này có vẻ không thể quản lý được, nhất là khi thành viên trong nhóm đến từ khắp nơi trên thế giới: Singapore, Australia, Ấn Độ, Áo, Mỹ, Canada, Malaysia, Anh, Thụy Sĩ. Sự thật là những người này chưa bao giờ gặp mặt nhau, và khi tôi đang ngồi viết những dòng này, họ đang lên kế hoạch tổ chức gặp mặt ăn mừng rất lớn vào cuối năm 2008. Tuy thế, khoảng cách địa lý không phải là một vấn đề. "Chúng tôi hỗ trợ nhau thông qua email và điện thoại," Pervin nói với tôi, "và mỗi chúng tôi cùng chịu trách nhiệm trước nhóm về mục tiêu của mình".

Tham vọng của Pervin là mở rộng nghề nghiệp thứ hai của mình với tư cách một nhà tập huấn về cuộc sống; cô muốn có bốn khách hàng tại Anh và sáu khách hàng ở các nước khác. (Đến giữa năm 2008, cô cho tôi biết là đã vượt qua mục tiêu tại Anh).

Trong quá trình làm việc, cô đã dần cảm nhận được tầm quan trọng của việc chấp nhận sự quảng đại từ người khác. "Thật là một trải nghiệm tuyệt vời," Pervin nói. "Có rất nhiều người e ngại

không dám yêu cầu giúp đỡ. Nhưng tôi khám phá rằng người ta thật tình muốn giúp đỡ".

Pervin hiện nay đang lập kế hoạch cho một chương trình mới, hoàn thiện hơn - "Một mục tiêu, Một giấc mơ" cho năm 2009. Và hãy nhớ rằng cách đây hai năm, những người này còn chưa quen biết nhau.

Bạn có thể thấy người ta đề nghị giúp đỡ những người hoàn toàn xa lạ mỗi ngày trên mạng Internet. Bạn có bao giờ gõ vào Google một câu hỏi và được dẫn đến một diễn đàn nơi những người bình thường sẵn sàng giúp bạn tìm giải pháp chưa? Ngay giây phút này đây, hàng triệu người trên thế giới đang ngồi trước máy tính, chia sẻ thông tin về mọi thứ từ cách làm món thịt quay đến cách băng bó một ngón chân bị gãy. Tại trang web GreenlightCommunity.com của FG, các thành viên cũng chia sẻ thông tin về những chủ đề như xây dựng thương hiệu cá nhân, đối mặt với những ông sếp khó tính, và đề ra sứ mệnh cá nhân. Tại sao họ lại làm thế? Bởi vì bạn cảm thấy cực kỳ thỏa mãn (và phấn khởi) được chia sẻ kiến thức với mọi người, ngay cả với những người hoàn toàn xa lạ.

Và thực tế, bạn sẽ thấy những người này không giữ khoảng cách xa lạ với nhau lâu. Chỉ vài tháng sau khi hoạt động, các thành viên GreenlightCommunity.com (GC) đã bắt đầu tổ chức những sự kiện trên khắp đất nước để gặp mặt nhau, để làm sâu đậm thêm những mối quan hệ cứu sinh mới nảy nở trên mạng. Họ không chỉ mang đến cho nhau sự hỗ trợ hay trách nhiệm, mà họ còn cùng nhau xây dựng một phong trào mạnh mẽ hơn tổng số những mối quan hệ bên trong của nó.

"Chúng tôi thật không ngờ ý tưởng lại kết tinh nhanh chóng đến thế," Jorge Colon, sáng lập Online Bar Association và là một trong những người điều hành GC đã phát biểu. "Những mối quan hệ chúng tôi cùng nhau dựng xây ngày càng trở nên thân thiết, minh bạch, và đáng công sức. Sự tử tế, thành thật và quảng đại nở rộ. Niềm tin gia tăng đáng kể và chúng tôi cười với nhau rất nhiều! Chúng tôi cảm nhận rằng mình đang xây dựng tình bạn cả đời".

Yêu cầu giúp đỡ: Luật hấp dẫn

Deborah Muller tại New Jersey khởi nghiệp HR Acuity, một công ty chuyên điều tra nơi làm việc - ví dụ, khi một nhân viên công ty tố cáo bị quấy rối trong công việc - và giúp công ty và nhân viên giải quyết tranh chấp mà không cần đến hệ thống luật pháp. Phương pháp của Debbie thành công đến mức cô bước thêm một bước nữa và triển khai những ứng dụng Web mà các công ty khác có thể mua lại phục vụ công tác điều tra nội bộ. Đây không phải là kế hoạch ban đầu của Debbie, nhưng khi nhận thấy rõ ràng các công ty cần nhất là một chương trình Web, Debbie đã thay đổi định hướng. "Bỗng dưng tôi thấy mình rơi vào thế giới tài sản trí tuệ trên Internet," Debbie thừa nhận. "Đó là lúc tôi nhận thấy mình cần được giúp đỡ".

Debbie đã tham gia một khóa học khởi nghiệp, nên cô quay lại với giáo viên, người khuyên Debbie nên có một hội đồng cố vấn.

"Tôi không phải là người giỏi xin giúp đỡ," Debbie kể. "Tôi nghĩ mình chẳng có gì để cho người khác; tôi không thể nào đáp trả lại cho họ. Làm sao tôi có thể yêu cầu người khác dành thời gian quý

báu cho tôi? Tôi sẽ sẵn sàng dành thời gian của mình, nhưng tôi lại không dễ dàng yêu cầu người khác giúp đỡ”.

Tuy nhiên, dưới sự thúc giục của giáo viên, cô vẫn liệt kê một danh sách những gì cô cần, tập trung đủ thứ từ tài chính đến marketing. Tiếp theo, cô bắt đầu tìm đến đúng người. Ứng viên đầu tiên cô tiếp cận là cô giáo của mình, người đã từng được chọn vào danh sách năm mươi nữ doanh nhân của tiểu bang. “Cô ấy đồng ý!” Debbie nhớ lại. “Thế là xong một mối”.

Rồi cô tiếp cận một nhà tài chính kiêm thủy thủ quen biết với chồng cô tại câu lạc bộ bóng ném trong vùng. “Dĩ nhiên là tôi sẽ giúp,” anh ta nói với Debbie.

Sau đó cô gọi cho một ông sếp cũ đã từng làm công việc quản lý rủi ro. “Ông ấy hiểu rõ lĩnh vực công nghệ,” Debbie nói, “và ông ấy đưa ra quan điểm của doanh nghiệp về vấn đề rủi ro. Ông cũng nói ‘Dĩ nhiên là tôi sẽ giúp!’”

Quy trình cứ thế tiếp tục. “Một buổi tối tại bữa tiệc, tôi gặp một anh chàng rất thành công là chủ một công ty nghiên cứu thị trường lớn, tôi lại xổ bài ca năm phút của mình, và anh ta hỏi: “Chị có cần một tổng giám đốc tiếp thị không?” Tôi nói, “Không, nhưng tôi cần một người làm thành viên ban cố vấn”. Anh ta nói “Được thôi - tôi thích làm việc với những doanh nhân!”

Cuối cùng, Debbie tuyển dụng một người bạn đã từng làm công việc bán hàng kỹ thuật, và một người khác đã từng làm pháp chế. Gần như chỉ sau một đêm, ban cố vấn của cô đã hình thành. Không ai trong số bảy thành viên từ chối lời yêu cầu của cô, và cũng không ai được trả lương bổng gì. Buổi gặp gỡ đầu tiên của cô kéo

dài bốn giờ đồng hồ, trong thời gian đó ban cố vấn chất vấn cô, đặt ra thách thức cho cô, và chỉ ra những lỗ hổng trong kế hoạch của cô. Khi họ nhìn vào con số tài chính, một người nói “Chắc cô đang hút cái gì nên quá hưng phấn - cô sẽ không thể nào kiếm được bấy nhiêu đó khách hàng trong thời gian ngắn như thế”. Nhưng đến cuối buổi tối, mọi người trong phòng đều bị thuyết phục bởi sản phẩm của cô đến mức khi Debbie đề nghị họ gặp nhau mỗi năm hai lần, cả nhóm lên tiếng: “Cô đùa à? Chúng ta cần phải gặp nhau mỗi sáu tuần!”

“Tôi nghĩ họ cảm thấy vui vẻ khi chia sẻ kiến thức chuyên môn để giúp tôi xây dựng nên một cái gì đó,” Debbie kể tiếp, “đây là lý do duy nhất tôi có thể nghĩ ra để lý giải tại sao họ vẫn tiếp tục công việc. Dĩ nhiên tôi cũng đang nghĩ làm thế nào để đền đáp họ một lúc nào đó”.

Hành động này rõ ràng sẽ được trân trọng, và là một điều nên làm. Nhưng sự thật là các thành viên trong ban cố vấn của Debbie đã nhận lại được niềm vui. Họ có lẽ đã nhận được nhiều hơn sức tưởng tượng của Debbie khi mở rộng được mạng lưới quan hệ của mình, học hỏi lẫn nhau, và thu nhận thêm thông tin sau mỗi cuộc họp.

Rachel Shechtman, một doanh nhân sống tại New York, cũng có một quan điểm rất thú vị về chủ đề này: “Trong cuộc đời tôi có những phần việc tôi thật sự hứng thú và không muốn đưa vào kinh doanh. Tạo ra thay đổi cho người khác khiến bạn suy nghĩ thêm về những cách làm thay đổi cuộc đời mình. Đối với tôi, điều này còn giá trị hơn nhiều so với những thu lợi về mặt tiền bạc”.

Bài học chủ đạo tôi rút ra được từ kinh nghiệm của Debbie là nếu bạn cần sự giúp đỡ của người khác, bạn phải biết yêu cầu. Tuy nhiên trước hết bạn phải tìm hiểu thật kỹ. Debbie tham gia một lớp học về khởi nghiệp, sau đó soạn ra một kế hoạch kinh doanh vững chắc. (Ừ thì ban cố vấn đã chỉ ra những lỗ hổng trong đó, nhưng không sao cả. Chỉ cần có một kế hoạch để thể hiện sự nghiêm túc và quyết tâm của cô. Tôi thường cảm thấy rất bực mình khi những người tìm đến tôi đề nghị được giúp đỡ nhưng lại không tìm hiểu trước để tận dụng thời gian quý báu của tôi, ví dụ như đọc qua những gì tôi đã viết về chủ đề cần hỏi). Tiếp theo, nhờ biết rõ những khoảng trống trong kiến thức của mình, Debbie đã liệt kê được những tính chất cô cần có ở một ban cố vấn. Cuối cùng, cô tìm đến những người có kỹ năng cần thiết, chuẩn bị tập dượt kỹ bài chào hàng năm phút, để nếu cô tình cờ gặp được một người phù hợp trong thang máy hay tại buổi tiệc, cô luôn sẵn sàng tuôn ra.

Như Debbie đã phát hiện, mục tiêu là làm sao cho người khác cùng chia sẻ niềm đam mê của bạn. Đó là lý do tại sao người dễ dàng được giúp đỡ nhất là người mang khát khao thành công, bởi vì thành công và thái độ có tính lan truyền cao. Người ta muốn được cảm nhận rằng họ đã giúp bạn thành công. Ngược lại, nếu mức năng lượng của bạn thấp, lúc nào bạn cũng cảm thấy bị đánh bại, và bạn không có ai để trông đợi, hãy tìm đến sự tư vấn chuyên nghiệp, hoặc nói chuyện với một nhà tâm lý - bởi vì sự giúp đỡ đang chờ sẵn ngoài kia. Nhưng trước khi làm bất cứ việc gì, bạn cần được giúp đỡ đánh bại tính ỳ trong suy nghĩ.

Một lãnh đạo truyền thông xã hội có uy tín mà tôi biết hiểu rất rõ về vai trò của sự quảng đại trong kinh doanh và trong cuộc sống. Lena West là nhà sáng lập và CEO của Convengine, một công ty tư vấn có trụ sở tại New York, chuyên giúp các công ty tăng trưởng lợi nhuận bằng sức mạnh của truyền thông xã hội và Internet. Bà cũng là thành viên của tổ chức Women Presidents và tham gia trong ban cố vấn của Center for Women's Business Research. Khi các nhà lãnh đạo tụ họp lại để thảo luận về kinh doanh trên Internet, chắc chắn thế nào bạn cũng thấy tên Lena trong danh sách diễn giả.

Một trong những quyết tâm của Lena là gì? Hỗ trợ lẫn nhau, trong trường hợp của bà là một nhóm có trách nhiệm bao gồm năm lãnh đạo doanh nghiệp thuộc những ngành nghề không đối kháng gặp mặt mỗi tháng một lần trong ba giờ. Các thành viên quyết tâm tham dự các cuộc họp và xem đây là ưu tiên của cuộc đời - đến mức mà khi Lena bị cúm bà vẫn gọi đến cuộc họp bằng cái giọng khàn khàn còn hơn là lỡ mất nó. Như bà kể với tôi, các thành viên xuất hiện không phải vì bản thân họ mà vì tập thể.

"Tôi càng thành công lâu bền trong kinh doanh bao nhiêu", Lena nói, "tôi lại càng nhận thấy người ta cần nhiều hệ thống hỗ trợ khác nhau để đẩy công việc kinh doanh và nghề nghiệp của họ tiến lên".

Ngay từ đầu Lena đã học được bài học quan trọng về việc chấp nhận sự quảng đại. "Nếu bạn muốn mọi thứ đến với cuộc sống của mình - thành công tài chính, giảm cân, hay bất cứ mục tiêu nào khác - bạn phải sẵn sàng đón nhận. Tôi nghĩ khả năng sẵn sàng đón nhận là một sợi thần kinh giao cảm trong não bộ của tôi. Vì

thế khi ai đó muốn giúp tôi, tôi để cho họ được giúp đỡ tôi! Người ta phải được tạo cơ hội cho đi. Họ thật sự muốn cho đi - và nhiều khi không phải lúc nào cũng là vì bạn".

Cho, nhận, lặp lại

Trong quyển sách *Đừng bao giờ đi ăn một mình*, tôi đã viết về lúc cha tôi đang thất nghiệp và nhìn thấy chiếc xe đạp ba bánh Big Wheel quăng ngoài đường của một phụ nữ sống gần nhà chúng tôi. Hôm đó chỉ còn vài ngày nữa là Giáng sinh. Cha tôi đã đến gõ cửa và hỏi xin nhặt nó về cho tôi. Người phụ nữ không chỉ cho chúng tôi chiếc xe này - bà còn cho chúng tôi một chiếc xe đạp và một chiếc xe cút kít nữa!

Cha tôi đã mất, nhưng bất cứ lúc nào tôi về nhà thăm mẹ, tôi luôn đi ngang ngôi nhà người phụ nữ này và nghĩ về sự rộng lượng của bà (và chiếc xe ba bánh Big Wheel của tôi). Tôi vẫn luôn biết ơn bà. Tôi cũng nghĩ đến cảm giác hạnh phúc của bà khi đem cho một chiếc xe ba bánh vô dụng cho một gia đình xa lạ đang cần đến nó. Ai đã nhận được món quà Giáng sinh lớn hơn - tôi hay bà ấy? Thật tình cả hai đều là người chiến thắng. Và đây chính là điều tôi muốn nói đến. Quyền năng của sự quảng đại là nó có thể mang đến lòng tốt từ hai phía. Cha tôi có thể là một người đầy tự trọng, nhưng tôi nghĩ ông cũng hiểu rằng đỉnh điểm của quảng đại không chỉ là giúp đỡ người khác, mà còn cho phép người khác giúp đỡ mình. Đây là cách chắc chắn nhất mà tôi biết để phá tan băng trong một mối quan hệ và giúp nó phát triển thêm sâu đậm và ý nghĩa.

Đặc điểm tư duy 2 - Chấp nhận tổn thương

Bạn thích ai hơn?

"Xin chào, tôi là Keith Ferrazzi. Cho phép tôi được kể về những thành tựu trong cuộc đời mình!"

Nếu tôi tự giới thiệu mình với bạn theo cách này, và sau đó là liên tu bất tận một danh sách những thành tựu và thành công, bạn sẽ nghĩ trong đầu hoặc là "Ok, anh muốn nói gì chẳng được. Còn mình sao lại ở đây nhỉ?" Hoặc là "Anh giúp gì được cho tôi đây?" Hoặc có thể là "Thằng này điên thế!" Vì vậy chúng ta thử làm lại nhé.

"Xin chào, tôi là Keith. Tôi lớn lên tại Pittsburgh, con trai của một người thợ giặt và một công nhân thép. Tôi may mắn có cha mẹ tin tưởng rằng họ phải cho tôi một nền học vấn tốt. Cuộc sống chúng tôi rất khó khăn, và từ đó đến nay tôi luôn cố gắng làm việc hết sức mình để xứng đáng với sự hy sinh của cha mẹ. Những gì tôi đang cố gắng làm không chỉ là vì công việc, mà còn là cả một giấc mơ. Nó cũng là một cuộc đấu tranh, đa phần do tôi tự đặt ra cho chính mình. Để tôi kể cho bạn nghe nhé".

Cùng một người, nhưng hai câu chuyện khác nhau. Câu chuyện đầu tiên giống lời mở đầu bài viết trên Wikipedia, trong khi câu chuyện thứ hai giống như của một người thật tình muốn chia sẻ một phần của mình để giúp bạn hiểu rõ hơn về bản thân anh ta và quá khứ của mình. Anh chàng Keith thứ nhất là một gã khoe khoang và háo danh. Anh chàng thứ hai được cha tôi gọi là một anh chàng bình thường. Cả hai cách giới thiệu đều đúng sự thật. Nhưng chúng thể hiện hai phiên bản khác nhau về tiểu sử của tôi. Thật không may, cách giới thiệu thứ nhất chính là cách tôi từng sử

dụng để kết nối được nhiều nhất có thể trong giai đoạn tôi đang xây dựng sự nghiệp của mình và muốn tạo ấn tượng trước người khác. Tôi làm thế mặc dù tôi biết chắc là gần như bất cứ ai tôi biết cũng muốn làm bạn hay nhận lời cố vấn từ anh chàng Keith thứ hai. Điều này làm bật lên vài câu hỏi quan trọng.

Thứ nhất là: trong một thế giới đặt nặng vấn đề thành công và thành tựu, tại sao chúng ta lại cảm thấy thoải mái hơn với anh chàng Keith thứ hai? Không phải vì chúng ta đồng cảm với quá khứ nghèo khổ của anh ta; những cậu bé giàu có được đặc quyền từ nhỏ cũng có những vấn đề và thách thức riêng hay những câu chuyện riêng để kể. Không, theo tôi nghĩ, chúng ta nghiêng theo anh chàng Keith thứ hai vì chúng ta đồng cảm với yếu tố con người trong anh. Anh chàng Keith này đã thể hiện anh ta dễ tổn thương. Chúng ta thấy những cố gắng và tổn thương của anh ta gần gũi với mình vì tất cả chúng ta (giàu hay nghèo) đều có những giai đoạn như thế trong cuộc đời.

Và điều này đưa đến câu hỏi thứ hai, khó khăn hơn: Nếu tất cả chúng ta đều thích anh chàng Keith thứ hai hơn, tại sao đa số chúng ta đều cố gắng hết sức để che giấu những tổn thương của mình? Nói cách khác, tại sao tôi lại chọn tự giới thiệu mình theo một cách chắc chắn sẽ làm người ta ghét?

Câu trả lời là chúng ta sợ đặc điểm tư duy thứ hai, sự tổn thương, mặc dù nó thu hút chúng ta, vì chúng ta không muốn người khác nhìn mình là kẻ yếu đuối, hay ca thán. Nhưng nếu bạn tin vào tư tưởng bi quan này, bạn đã sai lầm hoàn toàn.

Đừng làm kẻ hèn nhát - Hãy can đảm làm người chịu tổn thương

Chúng ta không thể để mình bị nhìn nhận là yếu đuối, trong văn phòng hay trong cuộc sống, phải thế không? Nó là một mục tiêu gắn trên lưng chúng ta, hay ít nhất là chúng ta tin như thế. Nhưng bạn hãy nghe tôi: Chấp nhận tổn thương đòi hỏi lòng can đảm ghê gớm. Đây là một đặc điểm tư duy rất quan trọng cần tiếp nhận nếu bạn muốn xây dựng một vòng tròn những người cố vấn tin cậy trong cuộc đời. Ngoài ra, tổn thương là đối tác và người tiền nhiệm cần thiết cho thành thật - can đảm nói lên sự thật về bản thân và người khác, và cũng chỉ nhận về sự thật. Vậy chấp nhận tổn thương là gì? Đó là sự can đảm thể hiện suy nghĩ bên trong của bạn, cho dù là khuyết tật, với một người khác. Đó là lý do vì sao cần thiết phải có một không gian an toàn trước, nơi bạn có thể trải nghiệm sự thân thiện sâu sắc - hay như tôi thường nói là thân thiện đến mức dễ tổn thương.

Chấp nhận tổn thương là thừa nhận rằng mình cũng có những nỗi nghi ngại và e sợ - và rằng bạn cần được hỗ trợ và động viên từ người khác để vượt qua những gì đang cản trở bạn để đến với mục tiêu.

Rất thường xuyên chúng ta để cho nỗi sợ - sợ tổn thương hoặc nhiều thứ khác - biến nó thành những ám ảnh kinh hoàng chạy theo chúng ta. Tiếp theo chúng ta để trí tưởng tượng nói với bản thân rằng một hành động vô hại, như yêu cầu được giúp đỡ, sẽ giết chết chúng ta. Chúng ta như bị đóng băng và phải quay đầu chạy sang hướng khác.

Khoa học có một thuật ngữ để chỉ nỗi sợ vô căn cứ này: "mortality salience". Nó nói đến sự sợ chết của tất cả con người. Một số nhà khoa học nghiên cứu hành vi ước đoán rằng chúng ta đem nỗi sợ chết áp dụng vào trong những sự kiện đang khiến chúng ta khó xử - như không đạt được một mục tiêu kinh doanh. Sợ chết cũng chỉ là một hành vi thuộc bản chất sinh tồn. Chúng ta biết rằng mình không thể chết vì xấu hổ, nhưng chúng ta vẫn thường xuyên cảm thấy như sắp chết - như thể chúng ta đang phải chiến đấu vì sự sống còn của mình.

Sự rủi ro được tưởng thưởng

Thành phần bí mật để xây dựng mối quan hệ cứu sinh thật sự là chấp nhận tổn thương, nhưng đây là một bí mật hiện sờ sờ ngay trước mắt. Để kết nối thân tình với người khác, chúng ta cần phải sẵn sàng chia sẻ bản thân mình. Dẫu sao thì chúng ta cũng không được lợi gì khi giấu kín thông tin. Giống như khi bạn đi đến nhà tư vấn/ nhà liệu pháp mà lại che giấu những gì đang diễn ra trong cuộc đời bạn - làm thế thì được gì chứ? Tôi phải mất hàng chục năm mới hiểu thấu được rằng khi chúng ta chia sẻ tổn thương, chúng ta đã trao cho mình một cơ hội để từ bỏ nó.

Khi bạn chia sẻ nỗi sợ sâu kín nhất, thời khắc xấu hổ nhất, thất bại tệ hại nhất với một người mà bạn trân trọng tình bạn và ngưỡng mộ sự cố vấn của họ, bạn sẽ nhận thấy có nhiều điều xảy ra.

1. Khi để cho người khác biết về những lo ngại và e sợ của bạn, bạn đã mở khóa van áp suất tinh thần, để cho những căng thẳng mà bạn nắm giữ bấy lâu nay được bay đi. Bạn sẽ thấy mình giờ đây có thể thở lại và bắt đầu bước tới và giải quyết vấn đề tốt hơn.

2. Người được bạn tâm sự có nhiều khả năng trở nên thân thiết hơn, vì bạn đã sẵn sàng chấp nhận rủi ro mà tiết lộ nỗi sợ hãi hay thất bại với họ. Ngoài ra, chính nhờ thiết lập được tình bạn khăng khít dạng này mà bạn có thể đủ tin cậy họ để yêu cầu giúp đỡ khi cần thiết nhất, và họ cũng sẽ yêu quý bạn để đề nghị giúp đỡ ngược lại.

3. Bạn sẽ nhận thấy rằng khi bạn càng sẵn lòng chia sẻ cởi mở về những gì bạn cần, thì càng có nhiều người tìm đến bạn và đề nghị giúp đỡ.

4. Kết quả tích lũy của tất cả những điều này là bạn sẽ hoàn thiện khả năng kiến tạo và giữ gìn không gian an toàn với ngày càng nhiều người hơn trong cuộc sống. Khi bạn tin cậy người khác, bạn đồng thời cũng trở nên đáng tin cậy hơn. Người ta sẽ tìm đến bạn để được tư vấn hoặc tâm sự. Khi không ai có câu trả lời, bạn là người được chọn để giúp đỡ. Nói cách khác, bạn trở thành phao cứu sinh của cuộc đời họ. Và bởi vì chúng ta xây dựng thực tế thông qua lời nói và hành động của chính mình, mọi người cũng sẽ trở thành phao cứu sinh của bạn.

Phần thưởng của bạn sẽ rất lớn, bạn hãy tin tôi đi. Khi bạn mở lòng với mọi người, bạn sẽ ít cảm thấy cô đơn. Bạn không chỉ được người khác tôn trọng và đồng cảm, bạn còn phát hiện ra rằng người ta thật sự mong muốn được giúp đỡ bạn. Bạn sẽ có nguồn năng lượng dồi dào hơn để tập trung vào những việc cần làm, bởi vì bạn tin tưởng vào điều mà Tiến sĩ Mark Goulston gọi là "giúp đỡ bạn chống đỡ tất cả những vấn đề và trở ngại trên đầu - như Atlas đã làm thần trụ trời".

Không lâu sau sự kiện 11/9, Mark được mời cộng tác với một nhóm hơn hai mươi người gồm các luật sư và nhà tư vấn tài chính. Tất cả đều thừa nhận họ rất mất tinh thần trước những cuộc tấn

công của bọn khủng bố, khiến họ (và nhiều người khác nữa) cảm thấy sợ hãi và tổn thương.

Phương pháp của Mark là biến trải nghiệm này thành cảm nhận cá nhân. Ông yêu cầu mọi người trong phòng chia sẻ một thời khắc đau đớn, gây tổn thương lớn trong cuộc đời của họ và cách họ đã vượt qua được sự kiện này. "Tôi muốn mọi người cảm nhận từ chính những trải nghiệm của mình để thấy rằng con người rất mạnh mẽ," Mark nhớ lại.

Những câu chuyện họ kể đã làm ông hết sức ngạc nhiên. Một người trong số đó là một luật sư bào chữa hình sự rất cứng rắn và có thâm niên làm nghề, không phải dạng người có thể mở lòng ra dễ dàng. Tuy nhiên, những vụ tấn công khủng bố đã làm ông mất bình tĩnh. Một sự kiện khác cũng đã làm thay đổi con người ông. Ông kể rằng đứa con út của ông bị sinh thiếu tháng nên chỉ nặng 1,2 kg. "Tôi đi thăm con bé trong khu chăm sóc đặc biệt", ông kể, "và tôi đặt ngón tay út của mình vào lòng bàn tay bé và nó nắm chặt lấy như thể muốn níu giữ cuộc đời này. Và tôi nghĩ, nếu con tôi làm được, tôi cũng làm được".

Bạn đã chứng kiến một luật sư đầy lý trí và cạnh tranh lại thừa nhận trước một căn phòng toàn những người xa lạ rằng ông ấy cần một cái gì đó để níu giữ mình sau sự kiện 11/9. Thật không thể tin được.

Đầu tiên, xây dựng một nền tảng

Một lần khi tôi đến Italy thăm họ hàng gần Milan, bà cụ cố đưa tôi đến nghĩa trang của nhà thờ, nơi chôn cất nhiều người thân của gia đình tôi. Nhà thờ bản thân nó thuộc dạng giáo đường thời

Phục hưng với một mái vòm rất lớn. Từ chỗ hàng ghế ngồi trong nhà thờ nhìn lên, thật khó tin làm sao người ta có thể xây dựng được. Nhưng nhìn từ bên ngoài, khi bạn đưa mắt dọc theo phần kiến trúc bề ngoài, bạn có thể nhìn thấy mái vòm này được đặt trên những cây cột vững chắc, dựng trên một cái đế khổng lồ. Tất cả đều bày ra trước mắt, cho tất cả mọi người nhìn thấy.

Đối với tôi, sự can đảm để mở những tổn thương của mình làm tôi nhớ đến cái cấu trúc hỗ trợ cho mái vòm. Không có ai lại đi xây dựng nhà thờ từ trên xuống. Thế nhưng người ta thường hay mắc sai lầm nghĩ rằng tôi yêu cầu họ hé mở những nỗi sợ sâu thẳm và tổn thương trước khi họ xây dựng nền tảng thân thiết với người khác. Họ hoàn toàn đúng khi sợ rằng người ta có thể nhìn họ là người đáng thương hại hay hống hách không chịu được.

Chìa khóa để xây dựng được nền tảng cần thiết, dẫn đến sự tôn trọng, đồng cảm, tin cậy, là phải xây dựng dần dần, từ từ tăng dần mức độ thân thiết và hé mở thông tin bản thân.

Dĩ nhiên, học cách thể hiện tổn thương với đúng người là một điều nghe thật tuyệt về mặt lý thuyết, nhưng bạn phải bắt đầu ra sao? Hiếm có mấy người cảm thấy thoải mái tiếp cận một người xa lạ trong một buổi hội họp và tâm sự về nỗi sợ hay bất an của mình. Và bạn biết sao không? Bạn không nên làm như thế. Trước tiên bạn phải xây dựng được nền tảng cho phép bạn thể hiện sự thân thiết đến mức độ này.

Hãy thử làm như sau: Trong buổi ăn trưa với đồng nghiệp hay bạn bè, một người mà bạn tin cậy, hãy chia sẻ một điểm yếu, một mối lo, một nỗi bất an - tốt nhất là một thứ gì đó tương đối phù hợp.

Ban đầu là một mối lo nho nhỏ - chỉ cần nó là một điều thật sự làm bận lòng bạn. Bạn sẽ thấy rằng mình không đến nỗi phải chết đi, và sự chia sẻ này có thể đưa mối quan hệ lên một bước phát triển mới. Bạn có nhiều khả năng nhận thấy người nghe sẽ cho bạn lời khuyên hay chia sẻ câu chuyện của bản thân họ. Biết đâu chừng, người đó cũng có chung một vấn đề không khác gì bạn - chúng ta không quá độc đáo như mình nghĩ đâu! Vấn đề tôi muốn nói là bạn sẽ nhận thấy, nếu trước kia bạn chưa để ý - rằng sự cởi mở làm cho người ta nhìn nhận mình một cách nhân bản hơn và làm thân dễ dàng hơn.

Scott Bowen, Giám đốc tài chính

Tôi gặp Scott khi ông làm CFO tại Deutsche Bank Americas, một công ty đầu tư. Ông ấy thuê Ferrazzi Greenlight đến để làm việc với khoảng chục người trong nhóm tài chính cấp cao của công ty tại New York. Vào thời điểm đó, ông đang đề ra một chương trình thay đổi lớn trong văn phòng và, theo lời của Scott, "cố gắng đưa nhóm người này cùng làm việc với nhau và muốn mọi người cởi mở và hoàn toàn chịu trách nhiệm về nhau".

Tôi biết đây là một thách thức to lớn, bởi vì những công ty kiểu Wall Street như Deutsche Bank rất nổi tiếng về văn hóa kín cổng cao tường. Những mối quan hệ trong công việc thường mang tính nghi thức và cấp bậc. Vì vậy tôi và nhóm FG của mình tổ chức một loạt các buổi hội thảo nhằm mục đích phá vỡ những rào cản trong mối quan hệ giữa các thành viên trong nhóm của Scott.

Ý tưởng của tôi là để mọi người chia sẻ những câu chuyện riêng tư của họ và từ đó tiến đến một tầm mức thân thiện, để hỗ trợ xây

dựng một môi trường giao tiếp thẳng thắn. (Điều này nghe quá quen, và đây chính là quy trình tạo lập không gian an toàn mà bạn vừa đọc qua trong quyển sách này).

Nhờ nuôi dưỡng một nền văn hóa hỗ trợ lẫn nhau tại Deutsche Bank, ban đầu là trong nhóm lãnh đạo và sau đó lan ra tới những người họ phục vụ, những thách thức quan trọng trong chiến lược và vận hành được họ giải quyết một cách thuận lợi. Nhưng kết quả quan trọng nhất là gì? Bản thân Scott trở thành một nhà lãnh đạo giỏi hơn. Ông yêu cầu FG đưa thêm một số chương trình huấn luyện xoay quanh khái niệm "hỗ trợ cá nhân sâu sắc tại nơi làm việc", và tìm thấy không gian an toàn với những nhà huấn luyện bên ngoài là chúng tôi.

"Thước đo thành công đối với tôi đó là tôi bắt đầu có những cuộc họp thẳng thắn với mọi người trong nhóm," Scott giải thích, "và tôi có thể làm việc này thường xuyên - thường hơn rất nhiều so với trước kia. Tôi có thể tìm được câu trả lời nhanh chóng hơn, và kết quả là tôi cởi mở hơn với nhóm làm việc của mình".

Mối quan hệ giữa Scott và nhóm làm việc của ông được cải thiện đa phần là nhờ ông sẵn sàng đối xử với họ một cách ngang hàng và hỏi ý kiến họ làm thế nào để phục vụ họ tốt hơn trong vai trò người lãnh đạo. "Keith nói rằng tôi là một gã khôn khéo", Scot kể lại một cách hào hứng. "Phong cách lãnh đạo của tôi đôi khi hơi châm biếm với mọi người, thậm chí hơi nóng nảy nữa. Vì thế tôi chấp nhận những chỉ trích mà nhóm chia sẻ với tôi, và thay đổi một số hành vi. Tôi thôi không quát mắng người khác. Nếu không có sự phản hồi từ trong nhóm, tôi chắc hẳn đã phản ứng một cách

tiêu cực. Tôi đang thay đổi cách mình lãnh đạo. Và mọi thứ đều tốt đẹp".

Cách này không chỉ tốt đẹp, mà còn giúp Scott gần đây đạt đến một vị trí lãnh đạo cao hơn, là giám đốc điều hành và tổng giám đốc tài chính toàn cầu về đầu tư ngân hàng tại một công ty khác. Hiện nay, ông đang áp dụng với nhóm làm việc mới những gì FG đã triển khai cho ông và nhóm làm việc cũ (một trong những điều đầu tiên Scott đã làm là đưa chúng tôi gặp giám đốc nhân sự của công ty mới). Hơn nữa, ông trở thành một người cuồng tín cho một thứ mà ông từng cười cợt.

"Nhưng hỏi nghiêm túc nhé, tại nơi làm việc ư?" – Vâng, ngay cả tại nơi làm việc

Đa số chúng ta đều phản xạ một cách có điều kiện là tránh đề cập đến những gì chúng ta không nổi bật, vì lo sợ người ta đánh giá mình yếu kém, nhất là trong môi trường công việc. Vấn đề là chiến thuật này không phải lúc nào cũng đúng. Trong kinh doanh, tôi toàn chứng kiến người ta thất bại vì họ từ chối không thừa nhận nỗi sợ không dám lên tiếng trước mặt sếp, hoặc vì nỗi sợ rằng họ thiếu những kỹ năng hay kiến thức cần thiết. (Tôi thường xuyên nhìn thấy cảnh tượng này tại các buổi đánh giá cuối năm). Họ điếng người khi phải thừa nhận sự thua kém của mình. Họ cố gắng che đậy, giấu giếm xem như không có, hoặc tệ hơn, chối bỏ nó.

Khi FG được một công ty công nghệ hàng tiêu dùng thuê để làm thay đổi năng lực tạo dựng mối quan hệ của đội ngũ bán hàng toàn cầu và tăng cường khả năng tạo sự khác biệt trước khách hàng, tôi nhìn thấy ngay vấn đề họ gặp phải: Ban lãnh đạo cấp cao

từ chối thừa nhận điểm yếu của mình. Đứng ở góc độ cá nhân hay tổ chức, nhìn cái tôi cao ngạo hay những hành động ầm ĩ để che đậy sự yếu kém thật đáng buồn cười. Nhà quản lý làm mọi cách sao cho luôn luôn được đánh giá là xuất sắc.

Dĩ nhiên, mọi người trong đội ngũ bán hàng đều nhìn thấy điểm yếu của công ty cách xa hàng ngàn dặm, kể cả cố gắng che đậy của ban lãnh đạo. Kết quả là công ty đã vô tình tạo nên một môi trường che đậy và hoài nghi. Tệ hơn nữa, thông điệp được truyền tải một cách không chính thức trong khắp công ty là: *Nếu bạn muốn leo lên đỉnh thang, đừng bao giờ để người khác thấy bạn phải đổ mồ hôi. Đừng bao giờ yêu cầu được giúp đỡ và đừng bao giờ thừa nhận sai lầm*. Không có gì khó hiểu khi công ty đang phải vật lộn khổ sở; không có gì khó hiểu khi ban lãnh đạo không thể khuyến khích đội ngũ bán hàng ủng hộ sự cải thiện và thay đổi, mặc dù họ đã chi hàng triệu đô la.

Tôi chứng kiến điều này rất thường xuyên: đội ngũ lãnh đạo là người tạo ra tiêu chuẩn xuất sắc giả tạo, và do đó đã đóng lại tiềm năng xây dựng một văn hóa cải thiện liên tục và tăng trưởng thực thụ.

Một điều tôi đã học được trong kinh doanh và trong cuộc sống riêng là khi chúng ta để cho mình bị tổn thương - khi chúng ta phơi bày bản chất thật của mình với đồng nghiệp, với tất cả điểm mạnh và điểm yếu, tất cả những thành công, kỹ năng, và thất bại - chúng ta đã tạo ra được một nối kết xung điện dẫn đến tin cậy và thân thiện mà không có cách làm nào hay hơn. Cho phép bản thân mình thể hiện tổn thương trước một người khác có thể nhanh chóng biến mối quan hệ công việc nghiêm túc thành tình bạn chân

thật - và tạo nên nền tảng cho một tầm mức quyết tâm sâu sắc hơn, niềm tin, và thậm chí niềm vui trong cuộc sống hàng ngày.

Hãy tin tôi

Khi tôi hỏi mọi người theo họ đâu là yếu tố quan trọng nhất trong bất cứ mối quan hệ nào, từ phòng họp hội đồng quản trị đến lớp học phổ thông, câu đầu tiên tôi nghe nhắc đến là niềm tin. Nhưng sự tin cậy không đến bằng cách đơn giản là yêu cầu người khác tin vào bạn. Bạn phải lao động để đạt được nó. Bạn không thể nói "Thành viên trong nhóm này phải tin tưởng lẫn nhau," cũng như bạn không thể nói "Anh/em cần phải yêu tôi" với một người không có chút quan tâm đến quan hệ tình cảm lãng mạn với bạn. (Ừ, tôi cũng đã từng thử làm điều này một lần rồi).

Trên thực tế, xây dựng niềm tin là một quá trình xuất phát từ sự sẵn sàng chịu tổn thương của bạn. Một số người trong chúng ta cảm thấy tổn thương chỉ với việc tự giới thiệu mình, chia sẻ một số thông tin cá nhân về gia đình mình, hay trò chuyện một hai câu về những gì chúng ta quan tâm nhất. Có người có thể đi xa hơn, nhanh hơn. Nhưng không ai thật sự tin tưởng bạn cho đến khi bạn cho phép bản thân mình được cởi mở, thành thật, và can đảm chấp nhận rủi ro khi hạ bức tường bảo vệ xuống.

Trong quyển sách *Đừng bao giờ đi ăn một mình*, tôi đã trích dẫn câu nói "Nắng là sự tẩy uế tốt nhất" của Thẩm phán Tòa án tối cao Louis Brandeis. Đây là một câu nói ưa thích của tôi. Đối với tôi, câu này có nghĩa là khả năng mang mọi thứ ra dưới ánh sáng và chia sẻ với người khác giải thoát chúng ta khỏi sự hận thù chất chứa trong nó. Chúng ta càng xác định được sớm thì chúng ta càng kéo

nó ra ánh sáng sớm; chúng ta càng chia sẻ nhiều với mọi người, họ càng có thể giúp chúng ta dẹp nó qua một bên.

Tám bước Tạo ngay Sự thân thiện

Như vậy là bạn đã hiểu được lợi ích của việc chấp nhận tổn thương, trạng thái cuối cùng cần đạt đến; nào hãy cùng nhìn lại Tám bước Tạo ngay Sự thân thiện là công cụ đưa bạn đến đó. Những bước hướng dẫn này có thể được áp dụng khi gặp một người mới hay khi bạn muốn chuyển đổi một mối quan hệ hiện tại sang một mức độ cao hơn và tốt hơn - mối quan hệ cứu sinh.

1. Kiến tạo môi trường chân thật quanh bạn

Tôi sẽ bắt đầu với những dạng môi trường mà bạn không muốn liên quan đến. Một trong những thời khắc giả tạo nhất mà tôi không bao giờ quên, xảy ra sau thành công của quyển sách *Đừng bao giờ đi ăn một mình*, khi tôi được mời đến một bữa tiệc tối tại Chicago với Larry King, hoàn toàn riêng tư. Khi tôi đến, Larry nói: “Vậy là anh sắp thành một Harvey Mackay thứ hai rồi?” Harvey Mackay dĩ nhiên là tác giả của quyển sách bán chạy *Swim with the Sharks* và là một diễn giả nổi tiếng đã từng xuất hiện rất nhiều lần trên chương trình truyền hình của King. “Chúng tôi cũng phải làm cái gì đó cho anh,” King nói.

Wow! Tôi nghĩ. *Larry King mới vừa gặp mình mà đã nghĩ đến việc mời mình tham gia chương trình của ông*! Nhưng thay vì sống thật với mình, cố gắng trò chuyện và tìm hiểu sâu hơn về con người của Larry King, tôi lại dành cả bữa tối để diễn xuất. Tôi quá quan trọng bản thân, sợ hãi, và cố gắng quá mức để tạo ấn tượng với

ông ấy. Tôi liên tục đổ lên Larry và những người khác trong bữa tối hàng loạt câu hỏi, đưa ra những câu nói đùa hóm hỉnh, và hoàn toàn độc diễn trong bữa tối. Thay vì tôi lùi lại một bước và nhường cho Larry tìm hiểu về mối quan hệ mới này theo nhịp độ riêng của ông ấy, và thay vì lắng nghe ý kiến của người khác - thay vì là con người thật của mình - tôi lại khoác lên mình chiếc áo của Ngài Nắm Quyền.

Tôi có thể nhìn thấy qua điệu bộ của King rằng ông ấy phật lòng trước màn trình diễn ngu ngốc và gian xảo của tôi. (*Đuổi cổ cái thằng này cho khuất mắt*! Tôi gần như nghe ông ấy suy nghĩ thành lời câu này). Nhưng lúc đó tôi quá hồi hộp và kích động đến mức thay vì lùi lại, tôi lại cố gắng phô diễn hết toàn bộ khả năng cuốn hút của mình. Thật không có gì ngạc nhiên khi tôi không được mời tham gia chương trình vào thời gian đó.

Chân thật nghĩa là thể hiện đúng bản thân mình. Hãy lấy bà dì Rose của tôi làm ví dụ. Bà thuộc tuýp người làm cho bạn thấy được chào đón mỗi khi bạn đặt chân vào phòng. Mà bạn cũng không cần phải là con cháu của bà nữa. Bà đối xử nồng nhiệt với tất cả mọi người. Bạn lúc nào cũng cảm thấy bà đứng về phía mình. Dì Rose là một người bạn muốn mời vào vòng tròn thân thiết của mình - dạng người bạn có thể hoàn toàn thoải mái chia sẻ, và cảm thấy an toàn bên họ.

Vậy bằng cách nào họ làm được như thế? Thật ra rất đơn giản. Và mỗi người chúng ta đều có thể làm được. Tất cả bắt đầu bằng sự chân thật - nghệ thuật thể hiện bản chất con người.

"Thách thức lớn nhất là được làm chính bạn trong một thế giới mà ai cũng muốn mình trở thành một người khác," nhà thơ E.E. Cummings đã nói. Đúng thế. Chân thật là biết rõ bạn là ai và không cố bắt chước một người khác hay giả tạo một thứ khác mà bạn không có. Chân thật là cố gắng không lo ngại về bản thân và kết nối chân tình với một người khác.

Bạn có bao giờ đặt chân vào một căn phòng với tâm trạng sợ hãi từ trước, trong thâm tâm đã muốn quay ra trước khi bước chân vào? Bước đầu tiên là phải đối mặt thực tế. Hít thở thật sâu. Thư giãn. Hãy để người khác nhìn thấy chính bạn và những gì bạn vốn có - những nỗi lo, mối quan tâm, niềm đam mê, sự thông thái, kỹ năng của bạn. Hãy lắng nghe tiếng nói chân thật bên trong. Tĩnh tâm trong vài phút hoặc hít thở sâu một lúc. Đối với tôi, thể dục giúp tôi quên đi lý trí và tìm thấy tiếng nói bên trong cơ thể mình.

2. Tạm ngừng thành kiến

Sau khi đọc xong tiêu đề, bạn có thể nghĩ trong đầu: "Keith, anh đi quá xa rồi đó. Tôi đâu có thành kiến!"

Nhưng mà có đấy. Chúng ta ai cũng thế cả. Chúng ta đều hình thành những thành kiến về người khác rất nhanh và dữ dội. Thử nhớ lại chuyện gì xảy ra mỗi khi bạn bước chân vào một căn phòng đầy người. Bạn nhìn thấy ai đó, họ nhìn thấy bạn, và cả hai cân nhắc suy nghĩ về nhau. Bạn đang đánh giá người kia.

Thành kiến đơn giản là một phần của con người. Bộ não chúng ta đã được lập trình như thế. Hãy nghĩ về nó theo hướng này: Mỗi ngày chúng ta tiếp cận rất nhiều thông tin. Khuôn mẫu là một hình

thức đi tắt cho phép não bộ hoạt động hàng ngày trong một thế giới ngập tràn thông tin. Hàng ngàn năm trước đây, một nhận xét trong tích tắc "Bạn hay Thù?" có thể giúp tổ tiên chúng ta bảo toàn tính mạng. Kết quả là chúng ta ngày nay vừa là nạn nhân vừa là người phạm tội thành kiến.

Gần đây tôi được vinh hạnh phát biểu trước một hội nghị sinh viên năm nhất tại Yale. Sau bài phát biểu của tôi, trong đó tôi có đưa ra một vài bài tập nhằm khuyến khích sự hỗ trợ lẫn nhau, một sinh viên người Mỹ gốc Phi rụt rè tìm đến tôi. "Cám ơn ông nhiều lắm," cô ấy nói. Nhưng tôi có thể cảm nhận được rằng cô ấy muốn nói điều gì khác hơn là chỉ lời cảm ơn suông mà thôi. "Tôi biết tất cả các bạn trong khóa học đều nghĩ rằng tôi là người căm ghét xã hội và kỳ quặc vì tôi không nói chuyện với họ và tôi mặc cùng một bộ quần áo ngày qua ngày. Nhưng lý do tôi không nói chuyện với ai là vì tôi thấy xấu hổ khi nói với mọi người rằng cho đến ngày tôi vào trường thì tôi là một kẻ không nhà. Tôi sống trong một chiếc xe hơi với mẹ và em trai. Mẹ tôi bị mất việc và đã làm mọi cách có thể nhưng cuối cùng chúng tôi cũng bị ném ra khỏi căn hộ, quần áo chúng tôi vẫn còn nằm trong đó. Đây là tất cả những gì tôi có".

Cô ấy nói tiếp: "Dẫu sao, cuối cùng tôi cũng đã đủ can đảm chia sẻ câu chuyện cuộc đời mình với một anh chàng da trắng giàu có ở Greenwich. Anh ta trông có vẻ là người chẳng có gì phải lo trong đời. Nhưng khi anh ta nghe qua câu chuyện của tôi, anh ta bật khóc. Anh ta kể rằng trong cuộc đời mình, anh ta luôn bị cha mình đánh, trong khi mẹ lại chẳng làm gì để bảo vệ anh ta cả. Anh ta thật hạnh phúc được thoát ra khỏi ngôi nhà ngột ngạt ấy. Vì vậy tôi muốn nói là ta chẳng bao giờ biết được về người khác".

Trong môi trường xã hội phức tạp hiện nay, chúng ta gặp rất nhiều người mỗi ngày, và chúng ta vẫn luôn đánh giá sai lầm. Chúng ta đều đã từng gặp những người mình cho rằng mình không thích, nhưng sau đó, một khi chúng ta hiểu rõ về họ, chúng ta khám phá ra rằng mình cực kỳ yêu quý họ và rằng cảm nhận ban đầu của chúng ta hoàn toàn sai lệch. Một số người sau đó trở thành bạn thân nhất của chúng ta.

Nhưng khoan đã, bạn nghĩ. *Tôi sẵn sàng thừa nhận rằng mình có thành kiến với những người mới gặp, nhưng dĩ nhiên là không còn nữa đối với những người tôi muốn mời vào vòng tròn thân thiết của mình*. Thử đoán lại lần nữa xem! Tôi dám chắc rằng bạn vẫn có những cảm nhận từ trước ngay cả về những người bạn thân nhất. Những thành kiến này là lý do chính khiến chúng ta có rất ít bạn thân và cố vấn tin cậy.

Ở một tầm mức rộng hơn, một tổ chức kinh doanh cũng có những thành kiến văn hóa ngăn cản hiệu quả làm việc - đội ngũ bán hàng không xem trọng marketing, và đội ngũ marketing thì không tôn trọng những người làm nghiên cứu, tài chính hình như ghét hết thảy mọi người, và mọi người đều ghét nhân sự. Và công ty về tổng thể thường nghi ngờ khách hàng và những yêu cầu quá đáng của họ.

Đó là lý do vì sao tôi tin rằng kỹ năng quan trọng nhất cần luyện tập khi gặp gỡ người khác là tiếp cận tình huống với ít giả định nhất. Nếu có giả định, hãy hướng đến điều tốt đẹp, và tìm cách thể hiện sự quan tâm và lo lắng cho người khác.

Hãy thử làm thí nghiệm sau cho tôi. Lần sau khi bạn đến một bữa tiệc cocktail, hay lúc nghỉ giải lao uống nước, hay một sự kiện của công ty, hãy chọn ra một người lạ nào đó trong phòng mà bạn nghĩ giống một kẻ gàn hay trông thật đáng sợ, và tiếp cận người đó. Hãy thể hiện nỗ lực chân thật muốn làm quen và tìm hiểu người đó - và như vậy là không chỉ nói chuyện xã giao mà thôi. Bạn phải để mở khả năng rằng đây là một người bạn thật sự quan tâm. (Tôi thường nói với các khách mời trong các bữa tiệc của tôi rằng đây chính là nhiệm vụ của họ trong buổi tối, họ phải tìm ra vài người mà họ thật sự quan tâm đến).

Sau đây là kịch bản mà tôi nghĩ sẽ xảy ra: Một cá nhân thật sự sẽ xuất hiện đằng sau bức bình phong mà bạn đã vẽ ra trong đầu - và biết đâu bạn có thể thích người này và muốn tìm hiểu họ kỹ hơn. Chúng ta gặp gỡ rất nhiều người hàng ngày mà chúng ta không biết tí gì về họ. Hãy thay đổi - bạn không thể biết được chuyện gì sẽ đến.

Chấp nhận tổn thương không hề đơn giản trong giai đoạn ban đầu. Nó đòi hỏi bạn phải bước chân ra ngoài vùng an toàn của mình. Trong các bài nói chuyện của tôi, tôi có thể đoán trước đây là phần tôi sẽ mất đi sự chú ý của khán giả. Một ai đó thế nào cũng hét lên: "Chuyện gì xảy ra nếu ai đó sử dụng những thông tin này chống lại tôi?" Hoặc "Nơi tôi làm việc không áp dụng lời khuyên này được - nó không nằm trong văn hóa của tổ chức".

Phụ nữ nói với tôi: "Nam giới không thể tổn thương theo kiểu này; họ cạnh tranh với nhau ghê lắm". Và nam giới thì nói với tôi: "Phụ nữ không làm theo cách này; họ không chấp nhận tỏ ra yếu đuối hay nữ tính tại nơi làm việc". Tuy nhiên khi tôi diễn thuyết, tôi yêu

cầu thành phần khán giả đứng lên và nói chuyện với một người hoàn toàn xa lạ về một điều thật sự có ý nghĩa với họ - không phải là kiểu nói chuyện xã giao trong các buổi tiệc như "Chỗ anh sống thời tiết có đẹp không?" Kiểu nói chuyện này chỉ làm cho người ta quên mất tên của nhau trước khi kết thúc câu.

Không, quan điểm của tôi là khởi đầu những mối quan hệ thật sự ngay lập tức. Điều này bắt buộc khán giả phải chấp nhận rủi ro một chút vốn không thường xảy ra trong một phòng họp lớn. Tôi không quan tâm đến việc giải trí cho khán giả, hay chỉ đưa ra lý thuyết về quá trình. Tôi muốn khán giả phải thay đổi thật sự - ngay lập tức! Khi lần đầu tiên tôi yêu cầu mọi người đứng dậy và chia sẻ điều mình quan tâm nhất, tôi có thể thấy những thái độ khoanh tay và mặt mày lầm lì. Nhưng điều buồn cười là, một khi họ đã bắt đầu, tôi phải vất vả lắm mới đưa họ trở lại ghế ngồi được.

Tôi cảm thấy cũng không kém phần quan trọng là yêu cầu họ không chỉ nói về vấn đề mình quan tâm mà còn giải thích vì sao. Yêu cầu họ kể một câu chuyện! Thành thật mà nói, có nhiều khi làm bài tập này tôi không thể kiểm soát được khán giả của mình nữa và không cách chi đưa họ vào chỗ ngồi - và đó là lúc mà tôi biết là chúng tôi đang đi đúng hướng.

3. Truyền đạt điều tích cực

Tiếp theo, hãy chủ động và tích cực. Một khi bạn đã tìm được tiếng nói từ bên trong và biết rằng mình đang nói một cách chân thật, bước đơn giản tiếp theo là truyền đạt những cảm xúc tích cực này cho người khác - những suy nghĩ này có thể xóa bỏ ngăn cách giữa

hai người và tạo lập một môi trường an toàn chào đón người kia, giống như dì Rose của tôi đã làm.

Maxine Clark, nhà sáng lập và CEO của Build-a-Bear, là một trong những nữ doanh nhân năng động nhất mà tôi từng biết. Bà có lần đã kể cho tôi một câu chuyện tuyệt vời về cách làm việc với những người khó chơi. Khi bà còn là một cô bé lớn lên tại Coral Gables, Florida, bạn bè của cha mẹ thỉnh thoảng hay ghé qua chơi. Đối với một đứa bé, những anh chàng to xác vạm vỡ này chỉ đơn thuần là Chú Joe hay Chú Don, những người bạn của gia đình mà bà cảm thấy thoải mái bên họ, và ngược lại họ cũng rất chăm lo cho bà như một người cha ngay trong ngôi nhà an toàn của bà.

Nhưng khi Maxine bước vào thế giới kinh doanh, bà gặp lại những người trông giống như Chú Joe và Chú Don nhưng lại không hề tử tế với một phụ nữ trẻ đang cố gắng tìm chỗ đứng trong thế giới.

Và thế là Maxine phát triển một chiến lược: Mỗi lần bà gặp phải sự bất công hay thành kiến, bà nhìn thẳng vào mắt những người đàn ông này và nhắc mình nhớ rằng đâu đó trong đầu ông già khó tính này là trái tim của Chú Joe hay Chú Don. Cuối cùng, bà biết rằng mình có thể làm lay động trái tim vì lợi ích của mối quan hệ và dĩ nhiên là vì lợi ích mục tiêu của bà, có thể là cấp vốn cho công ty của bà hoạt động bước đầu, hay giúp đỡ một ngôi trường trong nội ô. Đa phần là chiến lược này đều thành công!

Sau đây là một lời khuyên quý báu: Ngay trước khi bước chân ra trước mặt mọi người trong căn phòng, hãy nhìn vào mắt họ. Bây giờ hãy truyền đạt đến từng ngóc ngách con người bạn ý nghĩ rằng họ sẽ *yêu thích* thông điệp bạn sắp trình bày. (Bạn cũng có thể lập

dàn ý thông điệp hướng đến người nghe ngay từ đầu, không phải để tỏ ra thông minh hay để gây ấn tượng, mà nhằm thể hiện lòng quảng đại, hữu ích, sẵn sàng phục vụ cho khán giả hết sức mình).

Ngày nay, mỗi lần tôi bước chân vào một căn phòng đầy những người xa lạ và tôi cảm thấy lo lắng hay ngại rằng thông điệp của mình không được đón nhận, tôi áp dụng một bí quyết của riêng mình để hướng nguồn năng lượng vào suy nghĩ tích cực. Tôi vẽ ra hình ảnh của mình trong tương lai, tay bắt mặt mừng với họ, như thể họ là những người thân cách xa bấy lâu! Hoặc tôi nghĩ đến hình ảnh họ sẽ tìm đến tôi sau buổi nói chuyện để nói với tôi rằng thông điệp của tôi đã tác động mạnh mẽ đến họ. Điều thú vị là cảm nhận của tôi về họ thay đổi ngay lập tức. Tôi thấy gương mặt họ háo hức, và những cử chỉ của họ mang tính tích cực hơn. Tôi nhận ra vài cái gật đầu đồng ý (và ít những cái nhìn soi mói hơn), và tôi hoàn toàn quên mất sự bất an trong lòng.

Bất cứ lúc nào tôi suy nghĩ tích cực, nhóm giao tiếp cũng suy nghĩ tích cực. Bạn cứ thử xem, bạn sẽ thấy kết quả.

4. Chia sẻ niềm đam mê

Không thể có thứ gì xứng đáng xảy ra trong mối quan hệ nếu không có sự chia sẻ. Và điều dễ dàng nhất là bắt đầu bằng chia sẻ mối quan tâm và niềm đam mê của mình. Chia sẻ những điều này sẽ kích hoạt một chuỗi phản ứng khiến mọi người mở lòng ra.

Nhân viên bán hàng thường lầm tưởng sự chia sẻ này là một kịch bản hay công thức để hâm nóng một cuộc gặp gỡ nguội lạnh tại văn phòng. Hoàn toàn sai lầm! Hãy nói với nhau về những thứ

trong cuộc sống mà bạn thật sự quan tâm - và không nhất thiết phải là một thứ có chung với người kia. Nên nhớ, đừng nghĩ là mình có nghĩa vụ phải chia sẻ cùng một đam mê; bạn chỉ cần chia sẻ đam mê của mình, tốt nhất là thông qua cách kể chuyện. “Kể chuyện là một hình thức truyền tải tình cảm”, Peter Guber đã nhiều lần nói với tôi như thế, và ông ấy nói đúng.

Những câu chuyện hay thường làm tan biến rào cản tình cảm. Chúng đôi khi còn có thể giúp người ta tìm được việc! Có lần tôi hỏi gần hai ngàn nhân viên bán hàng dược phẩm trong phòng về đam mê lớn nhất của họ. “Các anh chị hét to lên!” tôi hét lớn. Từ cuối phòng tôi nghe ai đó la lớn “Giày!” À, tôi sẽ không để câu trả lời này trôi qua đơn giản. Tôi tiến đến cuối phòng và tìm ra người phụ nữ mới vừa lên tiếng. “Tại sao lại là giày?” Tôi hỏi cô ấy. “Hãy kể cho tôi nghe một câu chuyện giúp tôi hiểu tại sao chị lại có niềm đam mê này”.

Người phụ nữ nhìn xuống chân trước khi ngẩng đầu lên. Rõ ràng cô ấy đang cân nhắc liệu mình có đang trong một không gian an toàn không. Cô ấy cảm thấy an toàn và kể, “À, anh có thể thấy là tôi hơi thừa cân”. Cô ấy ngừng lại một lúc lâu. “Còn khi tôi thử một đôi giày mới tôi cảm thấy mình rất xinh xắn”.

Tôi trao cho cô ấy một cái ôm thật chặt và cả phòng vỗ tay hoan hô sự can đảm chia sẻ của cô ấy. Điều tốt đẹp nhất là gì? Một tuần sau, người phụ nữ này gửi email cho tôi cám ơn vì đã giúp cô ấy được thăng chức. Cô ấy giải thích rằng cô vốn dĩ rất nhút nhát và không có quan hệ tốt với các đồng nghiệp. Nhưng sau buổi học đó, sếp cô ấy đã mời cô đi chơi cùng với vài nhà quản lý khác nữa; giờ đây không còn gì phải che chắn, cô đã để cho cá tính và sự thông

minh của mình tỏa sáng. Một nhà quản lý đã hỏi cô có muốn tham gia phỏng vấn cho một công việc tại trụ sở văn phòng chính vốn chưa chính thức thông báo nên cô không biết. Cô đi phỏng vấn - và được nhận.

Chia sẻ niềm đam mê không phải là việc khó, nhất là với những người đồng cảm. Thế nhưng tôi thật ngạc nhiên sao có quá ít người thực hiện. Có lần tôi tổ chức hội thảo huấn luyện cho một nhóm thuộc một nghìn nữ lãnh đạo hàng đầu tại một công ty trong danh sách *Fortune 500*; họ hội tụ về như một phần trong chương trình nữ lãnh đạo hỗ trợ lẫn nhau. Tôi yêu cầu mỗi cô tìm đến một người chưa quen và trao đổi về những niềm đam mê nhất trong đời. Bạn có biết là không có phụ nữ nào trong phòng chia sẻ thông tin về gia đình hay con cái họ? Không một ai cả! Làm thế nào họ hy vọng có thể hỗ trợ lẫn nhau nếu họ không cảm thấy đủ an toàn để đạt đến mức độ thân thiện căn bản nhất? Một lần khác tôi tiếp xúc với một nhóm nhỏ chừng mười người đàn ông thuộc lớp lãnh đạo công ty vẫn làm việc cùng nhau mỗi ngày trong suốt nhiều năm. Không mất nhiều thì giờ để gợi cho họ kể về cuộc đời mình. Họ khám phá ra rằng hai người, đồng nghiệp của nhau suốt tám năm, sống trong cùng một khu nhà mà không hề biết. Cùng một khu nhà! Cái này thậm chí không phải là thân thiện, đơn giản chỉ là gần gũi về địa lý thôi.

5. Trao đổi về mục tiêu và giấc mơ của bạn

Cấp độ tiếp theo là chia sẻ mục tiêu và giấc mơ của bạn. Ai cũng có mục tiêu và giấc mơ - mục tiêu cho bản thân, cho công việc kinh doanh, cho gia đình. Thường thì những giấc mơ này bị khóa chặt

trong đầu của riêng chúng ta. Nhưng khi trao đổi với người khác, giấc mơ trở nên định hình - và tiến gần đến hiện thực hơn. Rất có khả năng là những người khác cũng cảm thấy liên quan và chia sẻ giấc mơ của bạn, và thậm chí còn giúp bạn đạt những giấc mơ này.

Nhưng bạn không thể biết được những điều này cho tới khi bạn mở lòng và chia sẻ về giấc mơ của mình. Không có mấy thứ mạnh mẽ hơn việc chúng ta có thể nói với nhau về định hướng cuộc đời ta trong thế giới này - cho dù là chia sẻ với khách hàng, với các thành viên trong nhóm, hay với bất cứ ai mà ta có ý định xây dựng mối quan hệ sâu sắc.

Gần đây tôi có nói chuyện với người đứng đầu bộ phận phát triển và huấn luyện đội ngũ bán hàng của một công ty phần mềm. Cuộc trò chuyện của chúng tôi xoay quanh chương trình huấn luyện về mối quan hệ và sự khác biệt của nó so với những bài huấn luyện bán hàng khác mà công ty đã thực hiện. Đồng nghiệp của tôi cảm thấy chương trình này bổ sung một cách tuyệt vời cho phương pháp bán hàng mà công ty đang áp dụng. Được thôi - thì cũng chỉ là một cuộc gọi chào hàng bình thường.

Nhưng dựa trên trực giác, tôi hỏi anh ta một câu hỏi bất ngờ: "Mục tiêu thật sự trong nghề nghiệp của anh là gì? Anh làm việc trong bộ phận phát triển bán hàng chắc cũng có lý do riêng; vậy điều gì thật sự làm anh phấn khích, hào hứng với những gì mình đang làm?"

Nhìn bề ngoài, câu hỏi này không liên quan gì đến việc chào bán chương trình huấn luyện của tôi. Tôi chỉ cảm thấy quan tâm muốn biết thêm về người đàn ông mà tôi đang trò chuyện này. (Và dĩ

nhiên tôi càng biết rõ anh ta, tôi càng quan tâm đến anh ta hơn và có thể giúp đỡ anh ấy tốt hơn).

Câu hỏi này đã đưa câu chuyện của chúng tôi sang một hướng mới, hoàn toàn bất ngờ. Anh ta kể với tôi rằng giấc mơ của anh là hiểu rõ hơn cách thức người ta học hỏi. Anh cảm thấy bị cuốn hút vào sự đa dạng trong thay đổi hành vi con người. Mục tiêu cuộc đời anh là khám phá bí mật này và có thể viết một bài báo hay một quyển sách để thảo luận về vấn đề này trong quá trình nghiên cứu. Điều này cũng làm tôi hào hứng theo! Nói cho cùng, tôi khởi nghiệp với công ty riêng của mình cũng với mục tiêu này trong đầu - thay đổi hành vi, chứ không chỉ là huấn luyện kỹ năng. Chúng tôi cùng thảo luận về những giá trị mà chúng tôi chia sẻ và quan điểm riêng của mỗi người, và tôi đề nghị anh bàn bạc sâu hơn về chủ đề này với nhóm nghiên cứu Greenlight Research Group.

Nhờ đào sâu hơn từ một cuộc điện thoại chào hàng đơn giản, tôi đã tìm thấy không chỉ là khách hàng kế tiếp. Tôi tìm thấy một đồng nghiệp mới và một người cộng tác tiềm năng.

6. Khám phá quá khứ

Giờ thì bạn đã mở lòng ra để chia sẻ niềm quan tâm, đam mê, khát vọng, giấc mơ, và mục tiêu - toàn những thứ hay ho - bước tiếp theo được thiết kế để đưa chúng ta hơi ra khỏi khu vực an toàn và chia sẻ về quá khứ mà chúng ta đã vất vả chiến đấu. Nếu tổn thương được ví như chạy xe đạp, đây là lúc chúng ta gỡ bỏ chiếc bánh thứ ba giúp cân bằng.

Tại sao lại quan tâm đến những thứ đã xảy ra trong cuộc đời? Đa số người ta cảm thấy dễ dàng nói về những vất vả trong quá khứ bởi vì chúng đã bị bỏ lại phía sau (hy vọng là thế) và chúng ta đã vượt qua được nó. Thực tế, kể về những vất vả trong quá khứ còn có thể được xem là tập trung vào điểm mạnh của chúng ta, vì chúng ta đã không có mặt hôm nay nếu chúng ta không vượt qua được những gì đã đến nhiều năm trước đây.

Tôi đã từng làm việc với một công ty bất động sản toàn quốc và CEO của họ không thể nào cải thiện năng suất làm việc của nhóm lãnh đạo. David đã đưa một công ty buồn tẻ trong tỉnh nhỏ do cha anh thành lập và biến đổi nó thành một công ty nhượng quyền mạnh mẽ. Ông là một doanh nhân tuyệt vời. Vấn đề là phong cách lãnh đạo độc đoán của ông làm nhiều người trong nhóm lãnh đạo xa lánh.

Trong một buổi huấn luyện có mặt ông và nhóm lãnh đạo, tôi nói với David: "Hãy kể cho chúng tôi nghe về một cuộc chiến vĩ đại nhất mà bản thân ông đã tham gia trong cuộc đời - một điều tác động sâu sắc đến con người ông hôm nay".

Sau khi suy nghĩ khoảng một phút, David nói: "Mối quan hệ không bình thường với cha tôi. Ông ấy là người có tính cạnh tranh cao, lúc nào cũng muốn chứng tỏ mình - ngay cả với tôi. Mặc dù ông đã nghỉ hưu bán chính thức, nhưng đến tận bây giờ ông ấy vẫn không công nhận cách xây dựng công ty của tôi. Cho dù tôi có làm gì đi nữa, tôi vẫn cảm thấy mình đứng dưới cái bóng của ông ấy".

Ngừng một chút rồi ông tiếp: "Đôi khi tôi nghĩ cha tôi thật sự thích thấy tôi vất vả, hay thất bại".

Câu chuyện kể ra như thể ai đó thả xì chiếc bong bóng công ty đang căng phồng sắp nổ. Tôi nghe được cả tiếng thở ra trong phòng. Mọi người ai cũng biết cha của David - ông ấy là một nhân vật huyền thoại vẫn thỉnh thoảng ghé qua văn phòng - và sự căng thẳng giữa cha và con cũng không qua mắt mọi người.

Nhưng sự thừa nhận của David đã hình thành một bối cảnh mới để đánh giá về ông. Trước buổi họp này, người ta có thể lầm tưởng rằng thái độ dữ tợn, hống hách của David là biểu hiện hành vi của một đứa con được nuông chìu nay tiếp vai người cha, cố gắng tạo ấn tượng với người cha và trút sự bực dọc lên nhân viên. Nhưng trong chưa đầy hai phút, hiểu được sự vất vả của David đã đem lại sự đồng cảm đối với sếp của mình. Giờ đây họ đã hiểu được nỗi lo sợ của David không xứng đáng với di sản của cha mình, và nhu cầu được thoát ra khỏi cái bóng của cha. Một cách đột ngột - tôi có thể cảm nhận được - họ bắt đầu cắm rễ ủng hộ ông.

Entrepreneurs' Organization, một diễn đàn hỗ trợ đồng đẳng mà tôi sẽ nói thêm sau này, có một bài tập trong đó các thành viên mới thuật lại những cột mốc của quá khứ bản thân, chia sẻ những thành công và thất bại với cả nhóm. Đây là một bài tập sâu sắc giúp củng cố ngay lập tức sự thấu hiểu dành cho nhau.

Tóm lại điều tôi muốn nói: Nếu chúng ta có thể huấn luyện cho những doanh nhân mình đồng da sắt mở lòng ra đến thế, bạn không thể có lý do gì để né tránh không thực hiện được với bạn bè, trong nhóm hỗ trợ riêng của bạn, và ngay cả trong gia đình của mình. Sự hằn học và căng thẳng sẽ tan biến khi chúng ta kể về những trải nghiệm quá khứ đã định hình hành vi chúng ta hôm

nay - nó sẽ tạo được sự đồng cảm. Không có cách nào tốt hơn để làm sâu sắc mối quan hệ với những người bạn muốn trong nhóm và trong cuộc đời mình.

7. Điều gì làm bạn mất ngủ?

Một khi bạn đã kiến tạo được một không gian an toàn để nói về chuyện đời xưa, bây giờ đã đến lúc tập trung vào chuyện hôm nay. Có điều gì trong sự nghiệp khiến bạn không an tâm? Công việc của bạn thế nào? Những người cấp trên hay cấp dưới bạn thì sao? Điều gì làm bạn mất ngủ hàng đêm? Mối quan hệ của bạn với người bạn đời hay đối tác, với con cái hay cha mẹ có ổn không? Bạn có lo lắng về sức khỏe không? Về mặt tài chính thì sao? Nên nhớ, tôi không nói rằng bạn có thể, hay nên, đi sâu vào tiết lộ về bản thân như thế này với một người bạn chỉ mới lần đầu gặp mặt, nhưng đây là mức độ chia sẻ cần thiết giữa hai đối tác trong một mối quan hệ cứu sinh.

Everette Phillips là một doanh nhân đã đầu tư kiến thức của mình về lĩnh vực sản xuất tại Trung Quốc (ông đã làm việc nhiều năm tại Seiko Instruments, nhà sản xuất đồng hồ) cho một công ty có tên là Global Manufacturing Network. Công ty này cung cấp hệ thống cung ứng theo nhu cầu giúp các công ty Mỹ tìm nguồn linh kiện hay dây chuyền lắp ráp tại Trung Quốc. Khi còn làm việc tại Seiko, Everette đã được một người đỡ đầu khuyến khích tham gia vào một mạng lưới quan hệ hỗ tương trong khu vực. Khái niệm ẩn đằng sau mạng lưới này là kiến tạo một không gian cho những chủ doanh nghiệp vừa và nhỏ có cơ hội gặp gỡ tại những bàn thảo luận chung chia theo từng ngành công nghiệp và bàn bạc về những vấn đề làm họ mất ngủ.

“Tại mỗi buổi họp,” Everette kể, “chúng tôi đều có một phần gọi là ‘Điều gì làm anh mất ngủ?’ Đó có thể là một vấn đề về nhân lực,

một vấn đề bán hàng, vấn đề pháp lý, hay bất cứ thứ gì. Mỗi người đưa ra một vấn đề, sau đó chúng tôi đưa ra những phản hồi trung thực. Câu trả lời có thể là 'Đây là lần thứ sáu anh nêu ra vấn đề này. Nghe có vẻ không phù hợp; tôi nghĩ anh không thể thay đổi nhân viên này được nữa rồi.' Hoặc ai đó sẽ kể một câu chuyện về những gì anh ta đã làm trong một trường hợp tương tự. Và thế là chúng tôi tích lũy thông tin từ người này người khác, và sau đó chia sẻ những đầu mối giúp đỡ - 'Tôi biết một luật sư giỏi về lĩnh vực này,' hoặc 'Tôi biết một ngân hàng đầu tư có thể giúp anh về tài chính.'"

Cách đây sáu năm Everette đã gặp đối tác làm ăn của mình, Al Tien, cũng tại buổi thảo luận bàn tròn này. Cả hai đều có kinh nghiệm rộng lớn trong lĩnh vực sản xuất. Cả hai đều thấy mình thích làm việc với người kia. Và thế là họ ngồi lại với nhau để thảo luận về những điểm chung trong khả năng của hai người, và những điểm còn thiếu - một cuộc trò chuyện sâu sắc chỉ có thể xảy ra khi họ đã luyện tập cách chia sẻ những thách thức cận kề nhất.

8. Nỗi sợ trong tương lai

Bước cuối cùng để đến với sự thân thiết và tin cậy là phải cởi mở và chia sẻ những nỗi lo lắng và e ngại cho tương lai.

Đây là một vấn đề khó khăn. Chúng ta đã đi qua quá khứ. Những gì chúng ta đang trải nghiệm cũng có thể có hướng giải quyết. Nhưng nỗi lo cho tương lai thường là hoang tưởng hay ác mộng. Đây chính là sân chơi của sự bất an thật sự và nơi phát huy những điểm yếu của bạn. Nỗi lo lắng của chúng ta có thể xoay quanh nền kinh tế, rằng những giới hạn cá nhân có thể níu giữ bản thân, hay

rằng chúng ta sẽ không được thăng tiến như mong muốn - cho dù là gì, nói ngắn gọn, đều làm chúng ta sợ hãi.

Kinh nghiệm cho tôi thấy rằng ẩn bên dưới những nỗi sợ này là niềm tin căn bản rằng chúng ta không đủ giỏi để đạt đến mục tiêu mà chúng ta đã đề ra cho bản thân. Rằng chúng ta không xứng đáng với giấc mơ của mình. Rằng chúng ta làm cật lực để giữ cho giấc mơ được sống còn, nhưng đâu đó trong sâu thẳm chúng ta ngăn không cho giấc mơ được thành hình vì chúng ta không thật sự nghĩ mình có thể làm được.

Bản thân tôi cũng đã phải vất vả đấu tranh với vấn đề này. Trong cuộc đời mình tôi luôn phấn đấu để vượt lên. Khi tôi kết thúc giờ phục vụ sân golf sau giờ học, tôi lại chuyển sang đi phát báo, và vào cuối tuần tôi đến quét dọn tại công trường xây dựng của cha tôi. Tôi đã quá quen thuộc với cảm giác đổ mồ hôi sôi nước mắt để vượt lên phía trước.

Nhưng đó chính là tôi. Tôi là thế. Ngồi nhận thành quả từ cuộc đời mình không phải là một việc dễ chịu đối với tôi; nó không phải là một cảm giác "quen thuộc", như cộng sự của tôi Morrie Shechtman nhắc nhở. Tôi luôn lo ngại rằng một cách vô thức mình đang kìm hãm đội ngũ và bản thân không đến được thành công đỉnh cao chỉ vì nhu cầu đấu tranh từ trong sâu thẳm của tôi.

Nhưng nhờ chia sẻ suy nghĩ này với những người quan tâm đến tôi, tôi đã có thể tự nhận biết nó và thay đổi lối suy nghĩ của mình. Nói về nỗi sợ hãi và làm cho bản thân bị tổn thương, một cách đơn giản, đã làm thay đổi tôi. Giờ đây tôi có thể nhìn thấy hành vi của mình một cách rõ ràng và lập kế hoạch để vượt qua. Và đội ngũ cố

vấn của tôi - những người quan tâm đến sự thành công nghề nghiệp của tôi - được phép (hay đúng hơn, có trách nhiệm) giúp tôi trong cuộc chiến này. Điều tuyệt vời nhất là nó có tác dụng.

Tôi sẽ không nói dối - từ bỏ lối suy nghĩ này không phải là một điều dễ dàng đối với tôi. Hầu hết chúng ta đều sống trong cảm nhận phải thể hiện một hình ảnh mà người ta mong muốn ở mình (đồng thời cũng tự thuyết phục bản thân về hình ảnh này). Nhưng quyền năng của việc cho phép mình tổn thương trước người khác và kể cho họ về những bất an hay lo ngại của mình khiến tôi nghĩ rằng đây là một cách để giúp chúng ta từ bỏ những thói quen xấu và lối suy nghĩ tiêu cực của quá khứ.

Đặc điểm tư duy 3 – Thẳng thắn

Khi còn học đại học Yale, tôi đăng ký vào một lớp kinh tế của James Tobin, học giả theo trường phái Keynes và đã từng đoạt giải Nobel, nay đã quá cố. Tôi đã thuyết phục mình tham gia lớp học này mặc dù tôi còn xa mới đủ tiêu chuẩn theo học, bởi vì thật ra tôi chỉ muốn được học với một người thông thái như thế. Không có gì ngạc nhiên khi lớp học vượt quá sức tôi; tôi bị chấm điểm C trừ, và ngay cả đến thế cũng đã khiến tôi phải cắn răng hết sức. Tin tốt là tôi được chia sẻ ý tưởng của mình với một người từng đoạt giải Nobel và chơi bài poker cùng với ông. Ông thường xuyên thắng tôi; tôi luôn về nhà với một cái túi rỗng nhưng bù lại là một cái đầu đầy câu hỏi và ý tưởng.

Từ Tobin tôi học được rằng trong một thị trường chứng khoán lý tưởng, tất cả những người tham gia cuộc chơi đều có thông tin đầy

đủ và như nhau về những cổ phiếu họ sẽ trao đổi - Tobin gọi đây là "thông tin hoàn hảo". Đối nghịch với thông tin hoàn hảo - một nhóm người mua bán cổ phiếu dựa trên những thông tin mà đa số chúng ta không biết đến - được gọi là giao dịch thông tin nội bộ. Đây là một điều không tốt.

Không có thứ gì luôn luôn hoàn hảo, dĩ nhiên rồi, nhưng điều tôi muốn nói là để cho cả hệ thống làm việc hiệu quả, mọi người phải đồng ý với nhau trên nguyên tắc thông tin trung thực, thẳng thắn và toàn vẹn. (Warren Buffett đưa ra những quyết định đầu tư một phần dựa trên cảm nhận của ông liệu lãnh đạo công ty đó có gian dối và che đậy vấn đề không). Liệu bạn có dám đầu tư vào thị trường chứng khoán của một nước đang phát triển khi bạn nghi ngờ con số báo cáo của các công ty là hoàn toàn bịa đặt? Dĩ nhiên không.

Cuộc sống cá nhân và nghề nghiệp của chúng ta cũng phải, hay nên, vận hành theo nguyên tắc này. Phản hồi quý báu từ những người chúng ta tôn trọng, những người quan tâm đến chúng ta và sự nghiệp của ta (cấp trên, bạn bè, đồng nghiệp, bạn đời, hoặc các nhà liệu pháp hay nhà huấn luyện), có thể giúp chúng ta ý thức được vị trí của mình, hiểu được những gì chúng ta phải làm khác đi, những gì phải ngừng làm, và làm thế nào để thể hiện năng lực tốt hơn. Nhà thơ Robert Burns từng nói một cách đúng đắn: "Nếu ta nhìn được ta như người khác thấy! Ta sẽ tránh được bao nhiêu là lỗi lầm khờ khạo".

Mở lòng mình đón nhận phản hồi thường không mang theo nhiều rủi ro. Bởi vì cho dù những bạn đồng nghiệp có nghĩ gì, thì họ cũng đã nghĩ rồi! Sự thành thật của họ không khiến điều đó thay đổi.

Tích cực mà nói, nó còn mở ra cho ta nhiều cơ hội mà ta chưa nhìn thấy.

Vậy thẳng thắn nghĩa là gì? Thẳng thắn là khả năng thực hiện những phê bình tích cực, quan tâm và có mục đích - đối nghịch lại với những trận chiến ồn ào, xoi mói, hay thậm chí đơn giản là quay lưng lại và không thèm nhắc đến vấn đề. Đối với tôi, thẳng thắn là món quà tuyệt vời nhất mà bạn có thể cho đi nếu quả thật nó xuất phát từ một nơi mà bạn đủ quan tâm đến người kia đến mức muốn họ hoàn thiện hơn. Ngoài ra nó cũng là một con đường hai chiều - bạn cần phải nói sự thật với người khác, và được nhận lại cũng sự thật.

Tuy nhiên có một vấn đề lớn nhất mà tôi thường gặp phải khi làm việc với khách hàng trên khắp thế giới là sự vắng bóng của quá trình giao tiếp cởi mở, trung thực, tôn trọng và nghiêm túc. Trong thế giới kinh doanh, thiếu vắng sự thẳng thắn chính là nguyên nhân dẫn đến kết quả tệ hại mà tôi biết - và cũng là thủ phạm chính đứng sau một thứ được gọi là “chính trị trong nơi làm việc”. Thiếu thẳng thắn và cởi mở đưa đến oán giận và những hành vi tấn công thụ động.

Vậy tại sao chúng ta không muốn lắng nghe sự thật? Vì nó làm ta đau đớn!

Chúng ta lo lắng nếu nghe một điều gì đó đi ngược lại với hình ảnh mà chúng ta đã dày công xây dựng. Tương tự như vậy, chúng ta sợ phát khiếp sẽ làm phật lòng ai đó nếu phải nói sự thật. Kết quả là chúng ta cứ im lặng, không bình luận, che giấu ý kiến của mình, nói giảm nói tránh trong những lời phê bình hay phản hồi, rào

trước đón sau bằng một bối cảnh tích cực hơn (và đôi khi chúng ta thậm chí còn nói dối). Thẳng thắn với nhau có thể làm chúng ta mất đi lòng tự trọng, mất việc, hay mất bạn bè. Thẳng thắn quả thật đầy rủi ro!

Nhưng đây đều là những nỗi sợ có thể hiểu được.

Đồng nghiệp của tôi tại Greenlight Research, Tiến sĩ Mark Goulston, nói: "Một phần lý do tại sao chúng ta không muốn nghe sự thật là vì chúng ta sợ rằng nó sẽ ảnh hưởng lan truyền đến toàn bộ cuộc đời ta. Như thể nếu tôi sai về một điều, tôi có thể sai về toàn bộ mọi thứ! Thực tế, mỗi người đều có một số điều sai và một số điều đúng. Mỗi người đều giỏi về một số mặt, và không giỏi lắm về một số mặt khác. Một khi chúng ta thừa nhận rằng những điểm yếu sẽ không phủ định những điểm tốt của mình, chúng ta có thể phân loại các chỉ trích và không để nó xâm chiếm toàn bộ con người mình".

Giá trị của thông tin toàn diện

Để có thể nghe được sự thật từ mọi người, những hành động, hành vi của chúng ta phải thể hiện thái độ tìm đến người khác để hình thành một hội đồng cố vấn tin cậy.

Thứ nhất, điều quan trọng là chúng ta phải biết được thực tế, để từ đó chúng ta có cơ hội thay đổi hành vi của mình nếu đang hành xử một cách không đúng đắn hay chưa hợp lý.

Thứ hai, cuối cùng thì sự thật cũng không đi đâu cả. Nếu bỏ qua, nó sẽ quay lại cắn bạn. Đè nén nó, chắc chắn thế nào nó cũng thoát ra hay bùng phát - thường lại vào lúc tệ hại nhất - khiến cho kết

quả làm việc của bạn về lâu dài chỉ đạt mức tầm thường. Rất nhiều người làm việc với giả định rằng nếu cứ câm nín, tránh xa những chỗ dầu sôi lửa bỏng, che đậy cảm nghĩ thật của mình, thì mọi thứ rồi sẽ đâu vào đó. Nhưng xin lỗi, vấn đề chỉ tồi tệ hơn mà thôi khi ta bọc kín chúng.

Thứ ba, không dám thẳng thắn là đặt dấu chấm hết cho thành công về lâu dài của chúng ta. Những nghiên cứu thực hiện từ thập niên 1970 cho thấy những người tránh xa xung đột phá hỏng cả mối quan hệ và thành công của họ. Thẳng thắn đòi hỏi phải tham gia vào những tranh luận thật sự, căng thẳng, và thể hiện quan tâm. Những nhân viên tránh né sự thẳng thắn chân chính có thể bị tách biệt về mặt xã hội với những người xung quanh.

Thiếu minh bạch có thể ảnh hưởng xấu đến mọi khía cạnh trong đời sống của bạn, từ công việc đến gia đình, dù đó là một anh chàng đi ngủ mà vẫn bực tức với vợ hoặc một người mẹ làm ngơ khi con gái mình liên tục không tuân theo quy định gia đình.

Ngược lại, những người chấp nhận minh bạch:

- Tạo điều kiện thuận lợi để hiểu được quan điểm của mọi người. Họ lắng nghe chăm chú, không chỉ biết đợi đến lượt mình mới nói, và thường là người điều tiết cuộc trò chuyện nhờ hiểu rõ nhu cầu, mong muốn, lo ngại của các bên. Họ không sợ phải thể hiện quan điểm của mình, vì vậy họ nêu lên một cách trung thực những gì đã nghe, cảm nhận cá nhân và suy nghĩ ẩn ý sau những lời nói này.
- Có khả năng triển khai những giải pháp chất lượng cao hơn. Họ nói thẳng nói thật (không che giấu thông tin hay làm chính trị trong văn phòng), nên những người khác tin

tưởng rằng họ sẽ đưa ra những giải pháp cân bằng, không thiên vị.

- Có nhiều khả năng xây dựng và giữ mối quan hệ vững bền. Người ta không lo lắng những người này nghĩ gì về họ hay ý kiến của họ - và vì thế, người ta dễ dàng xây dựng mối quan hệ tin cậy với họ mà không e ngại có gì ẩn ý bên dưới bề mặt.
- Có năng lực và được tôn trọng hơn. Người ta tôn trọng sự thật mặc dù người ta có thể không thích nghe. Điều thú vị là những người minh bạch thường không mất nhiều thời gian lòng vòng, thay vào đó họ đi thẳng vào vấn đề cần giải quyết.

Cách đúng và sai để thẳng thắn trong công việc

Những tổ chức và nhà lãnh đạo mà FG tư vấn thường đánh giá cao sự thẳng thắn; tuy nhiên họ tiếp cận nó không đúng hướng.

Hướng sai lầm

Đầu tiên là "phỏng vấn thôi việc", một hành động quen thuộc trong tổ chức. Khi một nhân viên thôi việc, anh ta ngồi trước bàn của nhân sự và được khuyến khích đưa ra đánh giá trung thực về công việc của anh ta vì lợi ích bản thân mà cũng vì lợi ích của công ty. Giả định, dĩ nhiên, là khi người làm công không còn gì để mất, họ sẽ nói thẳng suy nghĩ của mình mà không sợ bị trả thù. Nhưng cách làm này có hiệu quả không?

Khi công ty đợi đến khi nhân viên thôi việc (hoặc bị đuổi) để lắng nghe họ thật sự cảm nhận và nghĩ như thế nào, lúc này đã quá trễ để sửa chữa vấn đề đối với nhân viên này. Khi nhân viên ra đi không đưa ra một thông tin xây dựng nào trong cuộc phỏng vấn

thôi việc, điều này cũng không có gì lạ. Họ không quan tâm nữa (họ thấy chẳng có lý do gì phải nói với công ty những gì họ nghĩ nữa), họ chọc tức chơi (và dùng buổi phỏng vấn thôi việc để trả thù), hoặc họ không muốn làm phật lòng đồng nghiệp (vì họ đã được dạy là không nên qua cầu rút ván - biết đâu họ lại làm chung với nhau một ngày nào đó).

Ngoài ra, ngay chính cái ý tưởng này về phỏng vấn thôi việc cũng đã một cách vô thức ngăn cản sự thẳng thắn trong công ty. Quy trình này cho rằng nhân viên chỉ nói thật lòng khi họ không có gì e ngại. Nó hoàn toàn đi ngược lại với đặc điểm tư duy thẳng thắn, cổ vũ việc xây dựng mối quan hệ sâu sắc hơn, thân thiết hơn trong vòng tròn các nhà cố vấn.

Một ví dụ tiêu biểu khác thể hiện sự sai lầm trong hiểu biết về thẳng thắn là đánh giá 360 độ, trong đó nhân viên phản hồi ẩn danh cho đồng nghiệp. Vấn đề ở đây là sự bí mật. Nhân viên khi không có ai ngồi trước mặt sẽ cảm thấy thoải mái hơn khi chỉ trích, trong khi về phía người nhận thường lại quá phòng thủ khi bị nhận món quà không ai muốn. Thay vì khuyến khích chỉ trích sau lưng, chúng ta nên hướng đến phản hồi trung thực và mang tính xây dựng trực tiếp mặt đối mặt; cách này sẽ tạo nên một đội ngũ vững mạnh hơn. Chúng tôi cố gắng đạt đến mức độ cởi mở này tại FG và với khách hàng.

Một số công ty ủng hộ sự bình đẳng và một sân chơi ngang hàng cho nhân viên lẫn nhà quản lý. Trong nền văn hóa này, mỗi ý kiến đóng góp đều được trân trọng, và sự thẳng thắn thường thấy hơn. Một số công ty khác lại có cơ chế cấp bậc trong đó quyền lực và thông tin không được chia sẻ công bằng - điều này không khuyến

khích hình thành thẳng thắn. Nhân viên trong những công ty này có thể cảm thấy không thể nói thẳng nói thật vì e ngại rằng mình "không phù hợp" và có thể làm cấp trên tức giận.

Thành thật mà nói, tôi thấy lối suy nghĩ này không có lợi cho công ty và các đối tác. Nghiên cứu cho thấy những công ty có sự thẳng thắn (và tôi nghĩ trong gia đình cũng vậy) sẽ hưởng lợi - thậm chí phát đạt - từ những ý tưởng và hiểu biết được chia sẻ thông qua giao tiếp cởi mở. Trong quyển sách bán chạy *Winning*, Jack Welch, CEO huyền thoại của General Electric, và vợ, Suzy, đã dành hẳn một chương để nói lên tầm quan trọng của sự thẳng thắn. Ngay cả trong một công ty truyền thống như General Electric, hai vợ chồng Welch vẫn trân trọng, theo đuổi, và khuyến khích sự thẳng thắn và minh bạch trong toàn bộ tổ chức.

Hướng đúng đắn

Tôi không có ý nói bạn phải thẳng thắn với tất cả mọi người ngay từ đầu. Hãy thử nghiệm với những người bạn tin tưởng và trong những môi trường không có quá nhiều bất lợi, ví dụ như hỏi cấp trên đánh giá thế nào về kết quả làm việc của bạn trong một công việc hay dự án cụ thể (bạn nên làm việc này một cách thường xuyên).

Chìa khóa là thật sự mong muốn trở thành một nhân viên tốt hơn - bắt nguồn từ khát khao cá nhân luôn muốn được vượt lên hàng đầu. Yêu cầu phản hồi từ cấp trên, và hãy tạo điều kiện cho cấp trên đáp lại. Gửi email trước hỏi xem bạn nên tập trung trước mắt vào một điểm duy nhất nào để nâng cao hiệu quả công việc. Ngoài ra, cũng nên yêu cầu cấp trên đưa ra thước đo cụ thể về hiệu quả,

và liên tục cập nhật tiến triển của bạn trên những thang đo này bằng email (hoặc nói miệng trực tiếp). Thêm vào đó, tìm hiểu xem định hướng nghề nghiệp của bạn có phù hợp và liệu những kỳ vọng trong công ty có thay đổi vì một lý do nào đó - bởi vì ai cũng biết là thời thế hay thay đổi, và cứ giả định sẽ rất nguy hiểm.

Chuyện gì xảy ra nếu bạn trượt chân? Hãy là người đầu tiên thú nhận. Bạn sẽ được thưởng xứng đáng vì sự trung thực và can đảm nếu bạn chủ động đề nghị giải pháp giải quyết vấn đề. Nên nhớ xin lỗi về sai lầm, đưa ra hành động chỉnh sửa hay giải pháp để giảm nguy cơ lặp lại sai lầm này. Vấn đề bây giờ là hãy làm đúng với lời hứa!

Nào hãy thẳng thắn

Nếu chúng ta muốn cho đi và nhận về sự thẳng thắn, thì chúng ta phải hành động để nó xảy ra. Nếu người mà bạn quan tâm không thẳng thắn hay đang che giấu sự thật về chính bạn hay hành động của bạn, chắc hẳn phải có lý do. Có thể vì bạn thể hiện bên ngoài cho họ thấy rằng bạn không thật sự muốn lắng nghe sự thật. Vâng, đó là vấn đề của bạn.

Khoan, bạn tự nhủ . *Tại sao lại là vấn đề của tôi nếu người ta không trung thực hay thẳng thắn với tôi*? *Họ mới là người che giấu mà*. Có thể đúng là thế, nhưng thường có lý do tại sao bạn bè của bạn lại chỉ rót vào tai bạn những lời đường mật và che giấu sự thật.

Chúng ta nói với bản thân rằng bạn bè làm thế vì không muốn chúng ta đau đớn, nhưng điều này không hoàn toàn trung thực. Sự thật là bạn bè chúng ta không muốn nói ra một điều gì có thể làm hỏng mối quan hệ của họ với chúng ta. Nói cách khác, đa số

trường hợp là họ không muốn chấp nhận rủi ro nói ra một điều đớn đau hoặc một điều làm họ thấy không thoải mái. Họ sợ. Và đó chính xác là vấn đề của chúng ta - trách nhiệm của chúng ta.

Đưa thẳng thắn lên một tầm mức mới

Vậy là bạn đã tạo ra một không gian an toàn bằng cách cởi mở bản thân với mọi người, đầu tiên là quảng đại, rồi sau đó là chấp nhận tổn thương. Bây giờ làm thế nào để trở nên thẳng thắn hơn với bạn bè và cộng sự? Hãy bắt đầu bằng một cuộc điện thoại hay một tách cà phê hay một buổi tối nhẹ nhàng. Bạn cũng có thể làm việc này qua mạng. Nhưng quan trọng hơn hết, bạn muốn bạn bè mình hiểu rằng thẳng thắn là một giá trị bạn trân trọng và đánh giá cao - và rằng họ hoàn toàn an tâm gửi đến bạn sự thẳng thắn.

Tôi có lần gửi email đến một số bạn thân, yêu cầu họ phản hồi một cách trung thực về những lần họ cảm thấy đã bị tôi làm thất vọng. Khi các bạn tôi làm lơ lá thư này, tôi gửi tiếp một email khác nhắc nhở, lần này ghi ngay vào dòng tiêu đề "Tôi nói thật lòng đấy! Đây là giúp tôi! Đừng e ngại - tôi cần được các bạn giúp!"

Và thế là chiếc đập bị tràn - mặc dù không phải theo hướng tôi kỳ vọng. Một người bạn viết trả lời: "Email của anh theo tôi là của một anh chàng bận rộn không thật sự quan tâm đến ai bất cứ lúc nào. Không lời mào đầu, không lời chào hỏi, không một câu cho thấy chúng tôi có ý nghĩa đối với anh, không yêu cầu một cách lịch sự để chúng tôi dành thời gian và suy nghĩ cho anh, không một lời giải thích để biết mục đích của những câu chuyện này sẽ giúp anh như thế nào, không một lời Cám ơn".

Anh ta nói đúng - và sự thật quả là đau đớn. Đôi khi tôi sử dụng BlackBerry, đọc hàng trăm email mỗi ngày trên máy bay, taxi, hay khi đi bộ trên đường, tôi luôn dùng những từ viết tắt để trao đổi mà chắc không bao giờ được điểm khi thi ứng xử. Tôi không có ý thô lỗ hay thiếu tôn trọng, chỉ là muốn đạt hiệu quả - và email vốn dĩ không được biết đến với khả năng thể hiện các sắc thái tình cảm, như đa số chúng ta chắc hẳn đã có kinh nghiệm đau thương. Tuy thế, điều này cũng không có nghĩa là cách cư xử của tôi như vậy là được chấp nhận.

Từ sau lần đó, tôi thề với lòng sẽ cẩn thận hơn khi viết email, và đó là một việc tôi vẫn cần phải cố gắng nhiều cho đến tận hôm nay. Tôi chắc hẳn đã tiến bộ nhiều, vì cả đồng nghiệp và khách hàng của tôi đều nói với tôi rằng nỗ lực thay đổi phong cách viết email của tôi đã giúp tôi (a) thể hiện tốt hơn và (b) thể hiện sự tôn trọng người nhận hơn.

J. P. Kelly, giám đốc điều hành tại công ty tôi, thừa nhận rằng ban đầu ông cũng hơi nghi ngờ khi tôi lần đầu tiên đặt vấn đề thẳng thắn trong công ty. "Nó giống như một vụ đầu tư lớn về thời gian, và chúng tôi luôn phải chịu áp lực đạt doanh thu và đảm bảo khách hàng được phục vụ hợp lý," ông nói. "Tôi nghĩ rằng tâm lý căng thẳng là một điều nguy hiểm. Nhưng thực tế, nó giúp chúng tôi tạo ra một không gian trung thực và thẳng thắn".

Để cho và nhận sự thẳng thắn trở thành một phần lớn hơn trong cuộc đời bạn, sau đây là danh sách một số điều phải lưu tâm.

1. Tìm những người mình tôn trọng

Chúng ta không thể thẳng thắn với tất cả mọi người - mà chúng ta cũng không muốn như thế. Đó là lý do vì sao chúng ta cần phải chọn lọc những người xung quanh mà mình tôn trọng ý kiến của họ. Nếu nghĩ kỹ, chúng ta tôn trọng người khác vì sự tử tế, sự thân thiện, sự thông thái, kinh nghiệm, và động lực. Điều quan trọng là chúng ta phải tìm ra người mình tôn trọng ngay cả trước khi có ý định trao đổi trung thực với họ. Tôn trọng nghĩa là gì? Đó là thừa nhận sự độc đáo, giá trị, quan điểm, và sự thông thái của người khác. Nếu bạn không tôn trọng người khác, thì hãy tin tôi, họ sẽ cảm nhận được, và hoàn toàn không thể nào kiến tạo không gian an toàn giữa hai người.

Thế còn những người có thể không có được tố chất kinh doanh mà bạn muốn thấy ở một nhà cố vấn, nhưng bạn thật sự tôn trọng họ về mặt cá nhân thì sao? Những người này có thể là những chiếc phao cứu sinh tuyệt vời trong cuộc đời bạn, nhưng có thể họ không phải là người sẽ tư vấn cho bạn về những vấn đề kinh doanh cụ thể đòi hỏi phải có kiến thức chuyên môn. Hãy nhớ bạn cần hỏi đúng câu hỏi với đúng người - nhưng trong tất cả mọi trường hợp, bạn đều cần đến cái cốt lõi là sự tôn trọng lẫn nhau.

2. Tạo cơ hội

Để mở đầu đối thoại với một người khác và yêu cầu anh ta phản hồi thẳng thắn, bạn có thể phải sắp đặt từ trước khi gặp gỡ bằng một email, để anh ta có thời gian suy nghĩ sẽ nói gì với bạn. Sau đây là một ví dụ: "Jim - Tôi hy vọng anh sẽ giúp tôi một thứ. Anh biết là tôi rất muốn được thăng chức vào vị trí đó. Thành thật mà nói, tôi cần lời khuyên của tất cả mọi người. Tôi thật sự tôn trọng

ý kiến đánh giá của anh. Anh là người tiếp xúc với tôi hàng ngày - anh có thể lúc nào đó dành cho tôi chừng nửa giờ để đánh giá thật trung thực về những gì tôi làm tốt, chưa tốt, theo quan điểm của anh? Tôi thật sự trân trọng những gì anh nói".

Nếu bạn cần sự phản hồi trung thực của ai đó, hãy cho họ biết bạn đang tìm kiếm sự phê bình thẳng thắn, khách quan - không phải là những lời khen hay chê nửa vời. Để làm được việc này, trước hết bạn phải thẳng thắn với bản thân mình. Hãy tự hỏi mình: *Tại sao tôi lại tìm đến người này*? *Với mục đích gì*?

3. Thể hiện rõ rằng mỗi phản hồi đều là một món quà

Thể hiện sự biết ơn của bạn mỗi khi được nhận phản hồi. Bạn đang đòi hỏi được nhận một món quà - thời gian, sự thẳng thắn, và phản hồi sâu sắc. Sau đây là một ví dụ: Ngay cả khi giao tiếp với Greg Seal, đôi khi tôi cũng phải nhắc nhở ông rằng tôi cần những phản hồi trung thực, khách quan. Khi ông phản hồi đúng như thế, tôi luôn thể hiện sự biết ơn rằng lại thêm một lần nữa ông cho tôi thấy ý nghĩa của tình bạn thật sự.

4. Thừa nhận khuyết điểm

Đừng cố gắng giả làm một người nào không phải là mình. Đa số chúng ta đều biết, tận trong sâu thẳm, điều gì ngăn cản bản thân mình. Nếu chúng ta thừa nhận mình còn nhiều thứ phải giải quyết, chúng ta tạo điều kiện dễ dàng cho người khác thẳng thắn với mình. Bạn có thể bắt đầu như sau: "Nghe này, tôi biết tôi còn nhiều thứ phải hoàn thiện, nhưng tôi hy vọng anh có thể giúp tôi chỉ ra một vài thứ tiêu biểu để tôi tập trung trước mắt". Bằng cách thừa

nhận ngay từ đầu rằng bạn không phải là hoàn hảo (có ai lại không như thế?), bạn đã lót đường cho người kia trao đổi thẳng thắn với bạn.

5. Nói cho người kia biết kế hoạch hành động dựa trên lời khuyên của họ

Bạn không yêu cầu cho lời khuyên chỉ với mục đích làm người khác căng thẳng, hay để "trắc nghiệm" họ. Bạn phải chắc chắn sẽ không nổi giận hay phòng thủ quá đáng. Bạn chỉ là đang thu thập thông tin. Hãy nói với người kia thẳng thắn: "Tôi đang hy vọng thu thập phản hồi từ nhiều người mà tôi tôn trọng, để lập danh sách ưu tiên những thứ tôi phải tập trung cải thiện. Tôi sẽ thông tin lại với anh về vấn đề này nếu anh muốn. Tôi sẽ trân trọng bất cứ thứ gì anh nói với tôi. Đừng e ngại - hãy cứ nói chính xác những gì anh nghĩ".

6. Đừng nói với họ những gì bạn muốn nghe

Lời khuyên của tôi là hãy bắt đầu một cách chung chung và chờ cho người kia chủ động đưa ra một vấn đề cụ thể. Nếu họ ho húng hắng, hay là từ chối không đưa ra lời phản hồi một cách cụ thể, bạn có thể nói ví dụ như: "Thật mà, tôi thật sự muốn thế. Tôi rất trân trọng phản hồi của bạn". Sau đó ngừng lại. Thời gian chờ là một cách rất hiệu quả để khuyến khích người khác trả lời - đa số mọi người đều cố làm một cái gì đó để tránh sự im lặng bao trùm.

Nên nhớ không bắt đầu bằng cách dẫn dắt người khác - bằng cách nói ra khuyết điểm của mình và yêu cầu họ khẳng định lại. Bạn

đang cần phản hồi trung thực, chứ không phải là tiếng vang lặp lại. Hãy chờ đợi sự ngạc nhiên.

7. Đặt câu hỏi cụ thể

Sau khi người kia đã cho phản hồi, lúc này bạn có thể đưa ra một số ví dụ cụ thể về bản thân mà bạn muốn hỏi ý kiến. Ví dụ, bạn có thể nói: "Tôi nghĩ người ta có thể nhìn vào và bảo rằng tôi hơi hung hăng. Anh có nghĩ thế không? Anh có nhớ trường hợp nào cụ thể không?"

8. Chấp nhận hay bỏ qua - nhưng chọn hướng an toàn

Nên nhớ rằng yêu cầu được phê bình không có nghĩa là bạn phải chấp nhận nó. Bản chất của phê bình vốn dĩ là phản hồi trung thực từ những người mà bạn tôn trọng và quan tâm đến ý kiến của họ. Dĩ nhiên, chính bạn mới là người quyết định sử dụng hay hành động như thế nào đối với phản hồi này. Khi tôi không đồng ý với quan điểm của ai đó, tôi chỉ cần nói "Cám ơn," hoặc "Tôi trân trọng những gì anh chia sẻ". Nếu tôi còn chưa rõ, tôi sẽ yêu cầu được nói thêm - trước khi cám ơn họ một lần nữa! Nên nhớ, bạn không có gì để mất - bạn là người nắm quyền quyết định hoàn toàn.

9. Trả ơn

Lý tưởng nhất là sự thẳng thắn phải hai chiều - nhưng không nhất thiết nếu người kia không quan tâm đến phản hồi trung thực của bạn. Đó là chọn lựa của họ. Nên nhớ, đa số người ta đã nhận được rất nhiều khi giúp đỡ người khác. Nếu bạn thật sự biết ơn vì những lời nhận xét của họ, họ cũng đã được đáp trả ngay lập tức bằng cảm giác tốt đẹp khi giúp đỡ bạn. Đối với tôi, đỉnh cao của

quảng đại là cho phép người khác giúp đỡ bạn - đặc biệt là khi họ quan tâm đến chúng ta.

Trở thành người bắn thẳng

Thông thường vấn đề rõ ràng nhất - khối đá to đùng trong phòng, hay như một khách hàng của tôi gọi là "con cá ươn" - chính là vấn đề mà ai cũng biết nhưng không nói ra. Khi Peter Guber - và đôi khi là những đồng nghiệp khác - nhắc nhở tôi về sự thiếu tập trung, thật ra họ chỉ nói ra một điều mà ai cũng thấy.

Bob Kerrigan nhận thấy rằng một nửa cuộc chiến trung thực chỉ đơn giản là thừa nhận có khối đá (hay con cá) đang nằm đó. Đôi khi chỉ cần phản hồi với người khác theo đúng cảm nhận của mình có thể bật mở nhiều điều ngạc nhiên, nhưng nó cũng đồng thời là một cách cực kỳ hữu hiệu để làm vững chắc thêm cho mối quan hệ.

Tôi đã từng làm tư vấn cho một công ty quản lý rủi ro do một CEO bộc trực, thẳng tính điều hành. Đây là một anh chàng to lớn bề ngoài, và anh ta rõ ràng cũng thích thể hiện sức mạnh của mình. Anh ta chính là khối đá trong phòng, hiểu theo cả nghĩa đen lẫn nghĩa bóng. Một đêm, trong buổi tiệc cocktail với nhóm lãnh đạo, tôi nghe anh ta khoe khoang đã nhiều lần vặn vẹo chủ tịch công ty về vấn đề này hay vấn đề khác mà rõ ràng anh chàng CEO đang nắm kèo trên. Anh ta đang rất hứng chí kể lại cho các bạn đồng nghiệp về niềm vui của anh ta trước nỗi khổ của vị chủ tịch.

Được một lúc, tôi nghiêng người về phía anh ta và bỏ nhỏ - như thể đây là một chuyện hết sức bình thường trên thế giới - "Nói nghe nè, hình như anh rất thích bắt bẻ người khác phải không?"

Tôi vừa nói vừa mỉm cười, nhưng đồng thời, tôi cũng hoàn toàn thẳng thắn, và anh ta cũng hiểu.

Nhìn vẻ mặt của anh ta, tôi hiểu rằng chưa bao giờ có ai nói thẳng vào mặt anh ta điều này. Và cũng rõ ràng rằng anh ta thích thú trước sự quan sát và trân trọng sự can đảm nói ra điều này của tôi. Anh ta bật cười và vỗ vai tôi. Mặc dù thế, tôi vẫn chưa xong việc đâu. Tôi nghĩ mình đã thiết lập được một không gian an toàn với anh ta. Tôi mỉm cười và nghiêng người nói, giọng tỏ ra quan tâm và lo lắng. “Anh có thường đạt kết quả với chiến lược này không?” Tôi hỏi.

Lần này, anh chàng CEO nhăn mặt, nghiêng đầu suy nghĩ một chút, cuối cùng anh ta nhún vai, nhìn xuống đất, rồi ngẩng mặt lên nhìn tôi. “Tôi hiểu ý anh rồi,” anh ta nói. Tôi đã có câu trả lời, và anh ta cũng thế.

Tôi cảm thấy vào lúc đó, cũng như lúc này, rằng điều quan trọng đối với tôi là phải truyền đạt cho khách hàng biết rằng tôi không khiến họ bội thực. Tôi luôn nhận thấy rằng 50% công việc của tôi là phục vụ cho công ty đã thuê tôi, và 50% còn lại là phục vụ khách hàng, giúp cho bản thân họ thành công hơn. Đây là cách tôi thể hiện cho người CEO biết rằng tôi quan tâm - tôi gắn bó - nên tôi nói ra sự thật. Và trong những tuần sau đó, anh ta yêu cầu tôi giúp anh ta tập trung làm thế nào thay đổi phong cách, và tôi tin tưởng rằng anh ta thật lòng muốn thay đổi.

Khối đá đã tan biến!

Bắn thẳng, nhưng đừng bao giờ bắn khi giận dữ

Tất cả chúng ta đều có tội là đôi khi thiếu thành thật với bản thân mình. Nhưng nên nhớ, khi chúng ta tránh né sự thật - khi chúng ta nén cảm giác của mình vào lòng hay che đậy những gì trực giác muốn thể hiện - vấn đề không hề mất đi. Thay vào đó, chúng bị tích tụ cho đến khi chúng ta bùng nổ - và cuối cùng chúng ta trở thành một tên điên khi hành xử thái quá.

Tôi là một người cũng đã từng tránh xung đột với bản thân khi tôi còn trẻ, và kết quả là tính khí tôi rất thường bộc phát. Hiện nay tôi đã biết cách nhận ra những dấu hiệu van áp lực. Do tôi đưa vấn đề ra thảo luận ngay khi chúng xuất hiện, chúng không thể tích tụ tạo áp lực lên bản thân tôi nữa.

Nhưng ngày xưa, tôi là bậc thầy trong việc mà tôi gọi là “trung thực trong ấm trà”. Hãy tưởng tượng chiếc ấm trà trên bếp lửa. Nó đang sôi sùng sục, và những ngọn lửa xanh đang vây quanh dưới đáy ấm. Chiếc nắp có thể được gài chặt, nhưng cuối cùng thì hơi nước cũng phải bốc ra chứ, phải không? Vậy thì làm sao hơi nước thoát ra được? Trả lời: bằng một trong hai cách, từng đợt nhỏ (thông qua hành động công kích thụ động), hoặc bùng phát dữ dội và nổ tung.

Nhìn lại ngày xưa, thái độ trung thực trong ấm trà làm tôi thật xấu hổ. Nó chẳng giúp ích cho ai. Tôi tưởng tượng có một số người ngoài kia đã kềm chế để hơi nước không cách nào thoát ra được, và đó là những người phải chịu u xơ hay đau lưng! Vào thời đó, tôi không thể tưởng tượng được rằng có một chọn lựa khác, đó là cởi mở và thẳng thắn ngay từ đầu, tin tưởng vào trực giác trong quá trình làm việc khi nhận thấy có điều gì không đúng, hay khi tôi

cảm thấy ai đó đang làm tôi thất vọng hoặc có một hành động mà tôi thấy không phù hợp.

Điều đáng ngạc nhiên là, khi ấm trà của tôi sôi sục hơi nước, tôi nghĩ mình đang trung thực hoàn toàn! Thực tế là tôi vẫn tránh né vấn đề thật sự; phong cách giao tiếp của tôi làm e ngại những người xung quanh và cản trở họ không thật sự gắn bó với tôi. Tôi vẫn tránh né những cuộc nói chuyện thật sự. Kết quả là tôi vẫn nhận về đúng những gì tiềm thức tôi mong muốn - đó là tránh các cuộc nói chuyện căng thẳng. Nói ngắn gọn, phong cách giao tiếp của tôi hoàn toàn không mang lại năng suất, không có chỗ cho tranh luận hay thảo luận xây dựng. Tính khí bộc phát cho phép những người muốn tránh né xung đột thoát khỏi việc giải quyết tình cảm và vấn đề thật sự - tôi đã học được bài học này với giá đắt.

Cạm bẫy từ sự thẳng thắn

Thẳng thắn với người khác đôi khi không mang đến kết quả như mong đợi. Sau đây là một số điểm cần lưu ý.

Thẳng thắn dội ngược

Phản ứng đầu tiên của bạn trước những phản hồi thẳng thắn có thể là đáp trả với một thái độ mà tôi gọi là “thẳng thắn dội ngược” - sự thẳng thắn để trả đũa nhiều hơn là từ trái tim. Ví dụ, để đáp lại lời phê bình rằng tôi đang làm quá sức mình, tôi có thể đáp lại với các đồng nghiệp: “Nếu anh để ý hơn một chút đến công việc kinh doanh của mình, thì tôi đã không phải làm thế với chính mình, và tôi có thể tập trung và sắp xếp ưu tiên tốt hơn”. Đúng hay

không chưa biết, nhưng bạn đã phản đối sự đóng góp của họ và xua đuổi họ.

Níu kéo chữ "nhưng"

Một cách rất tệ (nhưng thường xảy ra) khi luyện tập thẳng thắn được tôi gọi là "níu kéo chữ 'nhưng'". Với nỗ lực thật lòng muốn làm nhẹ bớt tin xấu, người ta thường chuẩn bị mở đầu bài phê bình bằng một loạt những lời khen: "Tôi thật sự thích cách anh điều hành các buổi họp, và anh rất giỏi trong việc kêu gọi sự tham gia của nhân viên vào các chương trình mới, và anh rất biết cách viết một bức thư chào hàng…"

Ai cũng biết cái gì lấp ló ở phía sau: nhưng. Nó làm cho người ta căng thẳng chờ đợi, bởi vì họ đang sợ tin xấu mà họ biết sẽ đập thẳng vào mặt mình. Cộng sự của tôi Morrie Shechtman, một trong những người huấn luyện có ảnh hưởng lớn nhất trong cuộc đời tôi và nhóm làm việc của tôi nhờ những bài giảng về sự thẳng thắn, gọi đây là một cái bánh mì kẹp BS - miếng phê bình được kẹp giữa hai lát bánh mì tuyệt vời.

Thật ngạc nhiên là nhiều tổ chức đã thể chế hóa cách tiếp cận "níu kéo chữ nhưng". Tại sao không đi thẳng vào giải quyết vấn đề? Đưa ra những lời động viên, dĩ nhiên, nhưng chỉ khi nào cần thiết. Đây không phải là vấn đề thẳng thắn. Không ai được hưởng lợi từ sự khen ngợi giả tạo. Lời phê bình tốt nhất phải đến từ một nơi có lợi cho tất cả mọi người. Sau khi mọi thứ đã được nói ra và thực thi, sự thẳng thắn ngay từ đầu là một món quà.

Thấy là tin

Một điểm nữa về thẳng thắn cần lưu ý: những khuyết điểm mà bạn cảm nhận của người khác chưa hẳn là khuyết điểm. Bạn có thể nhìn thấy hành động của họ theo cách này chỉ vì một thuộc tính hành vi bình thường của con người được gọi là thiên vị cá nhân.

Thiên vị cá nhân muốn nói đến khuynh hướng chủ quan hóa thành công của mình (xem việc chiến thắng là một điều tất yếu từ hoạt động của bản thân - "Tôi thắng cuộc đua thuyền buồm vì tôi là một thủy thủ tài giỏi") và khách quan hóa thất bại của mình (xem việc thất bại là do những nguyên nhân khách quan - "Tôi thua cuộc đua thuyền buồm vì trời không có gió").

Ngược lại, chúng ta có khuynh hướng chủ quan hóa thất bại của người khác (xem thất bại là do lỗi lầm của họ - "Anh thua cuộc đua thuyền buồm là vì anh không biết cách lèo lái") và khách quan hóa thành công của họ (cảm nhận thành công là do những yếu tố khách quan, ví dụ như may mắn - "Anh chiến thắng là nhờ có ngọn gió tây nam rất mạnh").

Tất cả chúng ta đều bị tác động bởi những thiên vị cá nhân dạng này. Chúng không chỉ củng cố thêm cái tôi của mình, chúng giúp ta không cảm thấy thua thiệt. Khi chúng ta chê trách người khác, thường chúng ta thật sự đổ lỗi cho họ và muốn nói thẳng thất bại là do lỗi của họ. Khi người khác chỉ trích chúng ta, theo trực giác chúng ta phản đối ngay những lời nói của họ (với niềm tin rằng thất bại hiếm khi do lỗi của chúng ta) hoặc cảm thấy bị xúc phạm.

Điều này không có nghĩa hành vi cá nhân không phải là một vấn đề. Những lúc như thế, hãy cứ nói thẳng nói thật.

Bạn chỉ nói là bạn không muốn làm họ đau đớn

Nếu bạn chọn đứng sang một bên lề thẳng thắn để bảo vệ cảm nhận của người khác, thì cuối cùng, bạn chỉ là một kẻ nhút nhát. Bạn đang bảo vệ mình hơn là bảo vệ người khác - bạn chỉ đơn giản là không thể đối mặt với phản ứng tiêu cực có thể có từ người khác. Sự thiếu thẳng thắn của bạn không liên quan gì đến người khác, vấn đề chỉ là bạn mà thôi. Nếu đó là vấn đề của người khác, bạn cứ nói với họ, để họ được hưởng lợi và cải thiện.

Qua nhiều năm, tôi đã phát hiện ra rằng những người lo sợ xung đột thường lo lắng tìm cách gìn giữ mọi mối quan hệ mà họ có, bởi vì nghĩ rằng không thể nào tái tạo một mối quan hệ tương tự sau này. Điều này đặc biệt đúng với những mối quan hệ tình cảm lãng mạn. Có bao nhiêu người trong chúng ta từng lo lắng rằng sẽ không ai yêu mình nữa, hoặc rằng chúng ta sẽ không bao giờ gặp được người như anh ấy hay cô ấy? Toàn nhảm nhí - ngoài kia có hàng tá người dành cho bạn.

Hạ nhục

Khi chúng ta cảm thấy bất an hay giận dữ, chúng ta dễ đổ lên đầu người khác bằng cách làm cho họ cảm thấy xấu hổ. Nhưng sự phê bình dạng này không xuất phát từ mong muốn giúp đỡ thật sự một đồng nghiệp đang gặp vấn đề. Nó được hình thành để hạ nhục người khác. Hoặc nó là phản ứng của một cá nhân sợ hãi và không có một công cụ nào khác để sử dụng.

Tôi nhận thấy sự hạ nhục này thật kinh khủng. Nó đâm sâu vào tim con người, thường theo một cách ghê gớm, chẳng hề dễ chịu. Nó nói với người ta rằng họ không xứng đáng không chỉ vì những gì họ làm mà còn chính vì bản thân họ.

Chúng ta có thể tin tưởng người ta sẽ chính xác không?

Làm thế nào bạn có thể nhận định liệu nỗ lực thẳng thắn của người khác là tốt hay xấu? Bởi vì thực tế một số người có khả năng làm biến dạng thực tế. Người ta thường hay đặt vấn đề của mình vào người khác - nghĩa là họ kết tội chúng ta về những thứ họ căm ghét hay bản thân họ đang thể hiện. Lời khuyên của tôi? Đừng chỉ dựa vào một ý kiến duy nhất. Hỏi *thật nhiều* người xin lời khuyên. Và hãy cảnh giác thông qua những gì họ thể hiện bằng ngôn ngữ cơ thể hay nét mặt.

Nhưng nên nhớ: Đừng bao giờ phản đối hay tranh cãi với những gì người khác nói. Điều này sẽ làm nổ tung cái không gian an toàn mà bạn đã thiết lập - bùm - như một ngôi nhà làm bằng giấy bìa.

Công ty của tôi hiện nay đã trở nên trung thực và thẳng thắn hơn rất nhiều. Ngay cả J. P. Kelly, vị giám đốc điều hành ban đầu còn nhiều nghi ngờ, cũng ngạc nhiên trước lợi ích của sự thẳng thắn. "Quanh đây không có cảm giác căng thẳng," ông nói. "Một nhân viên hành chánh có thể nói thẳng với CEO, 'Tôi thấy ông đang áp dụng chiến thuật bánh mì kẹp BS,' và anh ta không bị đuổi, ngược lại còn được tôn trọng hơn".

Điều này dẫn đến một điểm cuối cùng mà tôi muốn nhắc đến: Thẳng thắn, hay chỉ trích trung thực, luôn mang đến kết quả nhiều hơn tổng của từng phần. Nói cách khác, khi những trao đổi thẳng thắn giữa mọi người gặp nhau, sự giao hòa này mang đến những kiến thức mới, ý tưởng mới, cách tiếp cận mới - mà chúng ta thường gọi chung là sáng tạo, nơi tạo ra giá trị - một điều có thể không bao giờ xảy ra nếu chúng ta hoạt động độc lập. Sự thẳng

thắn cho chúng ta khả năng chấp nhận rủi ro, sẵn sàng chung sức giải quyết vấn đề - cả trong công việc lẫn trong đời sống riêng - với kết quả tốt hơn so với những gì chúng ta có thể đạt được một cách đơn độc.

Đặc Điểm tư duy 4 – Trách nhiệm

Hứa, và hứa. Chúng ta đều đã nghe, và chúng ta đều đã hứa - lời quyết tâm đêm giao thừa sẽ giảm cân hay cai thuốc, lời hứa tối thứ Sáu với bạn bè rằng sáng thứ Hai sẽ đi thẳng vào phòng sếp để đòi được thăng chức hay tăng lương... cộng thêm những lời hứa và những ngày mai hay "sau này" sẽ không bao giờ đến. Muốn hoàn thiện bản thân là một chuyện; thật sự theo đuổi đến cùng là chuyện khác. Vậy cần phải có những gì để theo đuổi thay đổi trong cuộc sống?

Để tôi trả lời câu hỏi này bằng một câu hỏi khác: Chuyện gì xảy ra giả sử nếu chúng ta không thực hiện lời hứa thì hậu quả sẽ khó lường? Chúng ta biết hậu quả của hành động của mình là gì, bởi vì thật lòng mà nói, chúng ta đang sống với nó mỗi ngày. Chọn sai cổ phiếu để mua, và bạn sẽ mất hết tiền. Vi phạm pháp luật, bạn sẽ phải đóng phạt hay vào tù. Nhưng những hậu quả này được áp đặt lên con người chúng ta từ bên ngoài. Chuyện gì xảy ra nếu chúng ta chọn áp đặt những hậu quả này lên bản thân khi chúng ta không làm đúng như kỳ vọng của mình? Nói cách khác, chuyện gì xảy ra nếu, thay vì trông đợi vào kỷ luật bản thân vốn không hoàn hảo, chúng ta tạo ra những cách mới và tốt hơn để buộc bản thân có trách nhiệm?

Cuối cùng cũng đến lúc, hãy thay đổi đi chứ!

Làm thế nào chúng ta tiếp tục thay đổi? Nhiều năm liền, tôi vẫn luôn tìm một giải pháp tốt đẹp cho vấn đề này. Khi mới thành lập Ferrazzi Greenlight, tôi muốn tạo ra sự thay đổi bền vững, trong tổ chức lẫn trong con người, bởi vì thường các công ty và cá nhân trả rất nhiều tiền cho tư vấn hay các chương trình huấn luyện nhưng cuối cùng chỉ là các bìa hồ sơ nằm gọn gàng trên kệ văn phòng mà thôi. Và mặc dù tôi biết rằng nhóm làm việc và tôi có thể làm kinh ngạc khán giả, nhưng mục tiêu của chúng tôi không phải là làm hào hứng một nhóm người trong vòng 24 giờ. Tôi sẽ không thể vui vẻ trừ phi chúng tôi hoàn toàn đảm bảo được một mô hình mang tính kinh tế (và áp dụng được) cho sự tăng trưởng của công ty thông qua những mối quan hệ sâu sắc trong nội bộ và với bên ngoài. Mục tiêu lớn hơn của tôi là có thể nói rằng những người đã làm việc với tôi sẽ không chỉ thay đổi thái độ làm việc của họ, mà còn giữ vững những thay đổi này, cả trong công việc lẫn tại gia đình, với bạn bè và gia đình! Tôi muốn tìm ra một giải pháp cho vấn đề mà các nhà truyền đạo thường gọi một cách thân mật là "vấn đề Chủ nhật đến thứ Hai": Chúng ta cảm thấy phấn khích sau bài giảng ngày Chủ nhật, nhưng đến sáng thứ Hai, chúng ta lại quay về với cuộc sống và công việc như thường lệ.

Vì lý do này, chúng tôi đưa ra dự án Greenlight Research Group để đánh giá những chương trình hiện có dựa trên khả năng thay đổi hành vi bền vững. Nhưng kết quả tốt nhất có thể thấy chỉ là những kết luận còn mang tính tùy hứng của chúng tôi. Dĩ nhiên, có rất nhiều người liệt kê thay đổi bền vững như là kết quả của buổi huấn luyện hay tư vấn, nhưng khi chúng tôi tìm dữ liệu chứng

minh thì thật sự chẳng có. Chúng tôi cũng không tìm thấy được nhiều công ty với những chương trình có thể đo lường thay đổi thái độ hành vi con người trong một khoảng thời gian dài. Chúng tôi đã trao đổi với hàng trăm nhà lãnh đạo tại rất nhiều công ty - nhưng khi chúng tôi bắt tay vào tìm hiểu, không ai chỉ ra được một hệ thống nào có thể chứng minh tạo ra được thay đổi bền vững trong nhân viên. Các chương trình huấn luyện có được thực hiện với mục đích tốt đến mấy, thì chúng cũng không đạt đến nguồn gốc của vấn đề.

Sau đây là những gì chúng tôi tìm thấy, mà bất cứ ai hoạt động trong lĩnh vực phát triển chuyên môn ắt hẳn đã biết: Phần lớn các chương trình huấn luyện tập trung vào nâng cao hiểu biết của nhân viên về sản phẩm của công ty. Sau đó là huấn luyện về những kỹ năng chung chung phục vụ lãnh đạo và bán hàng. Hữu ích và cần thiết? Dĩ nhiên rồi. Nhưng sự phát triển lớn nhất đối với những người đi làm là trong công ty có một nhà quản lý hay nhà lãnh đạo tài năng và cống hiến tham gia huấn luyện trực tiếp cho cá nhân trong công việc hàng ngày.

Đáng buồn thay, trường hợp một kèm một này không thể nhân rộng ra mọi tình huống, bởi vì chỉ một số nhà quản lý hay lãnh đạo có tư chất để làm tốt việc này. Đứng ở góc độ kinh tế, không thể nào có đủ thời gian cho nhà quản lý một kèm một (nhất là trong tình trạng hiện nay còn phải tập trung chú ý vào cắt giảm chi phí và phá bớt những cấp bậc trong công ty). Như vậy là mặc dù những nỗ lực đa dạng để huấn luyện kỹ năng dẫn dắt cho tầng lớp lãnh đạo cũng đã mang đến một số thành công nhất định, nhưng

lại một lần nữa, vấn đề kinh tế khiến cho giải pháp này khó được thực hiện.

Nhóm làm việc và tôi cùng nhau thảo luận về kết quả nghiên cứu này. Một mặt, chúng tôi cảm thấy vui khi biết rằng mình có thể tạo sự thay đổi thật sự trong bối cảnh tư duy quản trị nếu chúng tôi tìm ra được giải pháp. Tuy nhiên, câu hỏi vẫn còn đó - làm thế nào chúng tôi tạo ra được thay đổi bền vững và đo lường được?

Nếu nhìn kỹ lại, chúng tôi đang tìm kiếm sai chỗ. Khi chúng tôi đang ngồi suy nghĩ tìm ý tưởng, thì bà chị to lớn Karen gọi tôi bằng điện thoại di động. Karen, như tôi đã nhắc đến trước đây, đã tìm được một cách để duy trì cân nặng thông qua Weight Watchers và nhờ sự hỗ trợ của một phụ nữ tên là Jan Shepherd. Khi Karen nói đến chương trình và niềm tin vững chắc cùng sự động viên của Jan, đầu óc tôi bỗng dưng được giải thoát khỏi những giới hạn suy nghĩ bên trong chiếc hộp tổ chức.

Nếu mô hình thành công đang ở ngay trước mắt, điều gì ngăn cản chúng tôi mang những tuyệt chiêu từ những tổ chức này áp dụng vào phòng hội đồng quản trị? Mọi người trong những nhóm này đều thể hiện trách nhiệm, và đây chính là đặc điểm tư duy thứ tư cần thiết để hình thành quan hệ hỗ tương.

Càng nghiên cứu sâu, chúng tôi càng thấy phấn khích. Ngay cả khi trách nhiệm trong nhóm không thể được duy trì nếu thiếu đi những đặc điểm tư duy kia, rõ ràng nó vẫn là đặc điểm tư duy quan trọng nhất cần thiết để đạt và duy trì thành công lâu dài.

Tôi có một từ khác để chỉ trách nhiệm: “quyền đá đít”. Bởi vì trách nhiệm thường đi kèm với một số nhắc nhở khá mạnh mẽ từ

những người quanh chúng ta để đưa chúng ta vào quỹ đạo và tiếp tục tiến tới! Khi tôi còn là một cậu bé mới học xong trường kinh tế, tôi còn nhớ Greg Seal khuyên tôi nên chuyển đến Chicago, vì ở đó có một ông giám đốc chi nhánh thật sự "đá đít anh, Keith ạ". Nhớ lại lúc đó, Greg đã đánh giá thấp tầm quan trọng của việc tôi cần phải được đá đít thật mạnh (và thật thường xuyên). Phải mất nhiều năm sau này thì một số bài học mới thấm vào người tôi.

Dĩ nhiên, có một người đỡ đầu, một vài người bạn, hay một nhóm cố vấn giúp bạn luôn chịu trách nhiệm về lời hứa, mục tiêu, hành động của mình không chỉ đơn giản là đá đít. Như bà chị to lớn của tôi đã nhận thấy, họ còn hỗ trợ bạn có tinh thần tích cực và động viên bạn. Trách nhiệm liên quan đến việc đề ra mục tiêu. Nó cũng có nghĩa là thừa nhận thất bại khi mọi việc không diễn ra như ý, và đoàn kết tìm giải pháp hay cách tiếp cận khác để đưa chúng ta quay lại với quỹ đạo.

Tại Weight Watchers, các thành viên đặt ra mục tiêu giảm cân và sau đó kiểm tra cân nặng tại mỗi buổi gặp hàng tuần. Mặc dù số cân nặng là hoàn toàn riêng tư và người ta không bị bắt buộc phải công bố số cân giảm hay tăng với những thành viên khác, xu hướng hiện nay là đăng những đoạn video buổi cân lên YouTube! Liệu bạn có còn dám ăn miếng bánh đó, nếu biết rằng vào buổi sáng, khoảng 250.000 người trên toàn thế giới đã xem buổi cân thử của bạn. Trách nhiệm có tác động đấy chứ.

Một báo cáo của tạp chí *Human Relations* nhận thấy trách nhiệm cũng khuyến khích người ta đặt mục tiêu cao hơn cho bản thân. Trong một cuộc nghiên cứu, những người tham gia được hỏi về mục tiêu và chỉ tiêu làm việc. Một nhóm nhỏ được cho biết rằng

sau đó họ sẽ phải thảo luận câu trả lời của mình với trưởng nhóm. Khả năng phải thảo luận đã khiến họ đặt mục tiêu trung bình cao hơn rất nhiều so với nhóm không yêu cầu phải chịu trách nhiệm về câu trả lời của mình.

Điều tôi muốn nói là sự hỗ trợ đồng đẳng rất quan trọng để tạo trách nhiệm, đặc biệt là đối với việc duy trì những thay đổi hành vi mà chúng ta cần để đạt đến mục tiêu. Tôi không có ý nói là một số người không thể tự làm được việc này. Họ vẫn làm được đấy thôi. Nhưng đa số những người thành công nhất trên thế giới này đều dựa vào lời khuyên, hỗ trợ, động viên, và động lực thúc đẩy từ một số người tin cậy sẵn sàng giúp họ khi họ vấp ngã, mất thăng bằng, mất phương hướng. Một số chúng ta tìm đến các cha cố để xin lời khuyên và hỗ trợ tinh thần; vậy tại sao chúng ta lại không cần đến lời khuyên thường xuyên từ một người cố vấn tin cậy, hay một nhóm cố vấn, để giúp chúng ta đạt những tham vọng cá nhân hay công việc của mình?

Chọn đúng người, chứ không phải ai cũng được

Yêu cầu quyền đá đít từ một người bạn là việc dễ dàng. Cách đây vài năm, tôi đặt ra một mục tiêu om sòm trong đầu là những quyển sách sắp tới của tôi sẽ giúp người ta theo đuổi một cuộc sống chú trọng vun đắp quyền lực cho mối quan hệ và cung cấp một lộ trình hoàn hảo cho các cá nhân và nhà lãnh đạo áp dụng để đạt kết quả như mong muốn. "Rob", tôi nói với bạn tôi là Tiến sĩ Dirksen, "hãy giúp tôi một việc. Đừng buông tha tôi cho đến khi tôi đưa cho anh xem chiến lược và tầm nhìn của tôi về công việc xuất bản. Đây là những việc tôi phải làm - bắt đầu bằng bản tóm tắt cho mỗi quyển sách và xác định kế hoạch nghiên cứu để đảm bảo tác

phẩm được viết dựa trên những câu chuyện kể tuyệt vời và khoa học chính xác. Tôi muốn hoàn thành trong vòng hai tháng. Anh có thể giúp đá đít tôi cho đến khi nào tôi trưng ra cho anh xem những thứ này không?"

Rob làm đúng như thế. Một lý do mọi việc diễn tiến tốt đẹp là vì tôi hỏi anh ta liệu tôi có thể bắt anh ta chịu trách nhiệm về điều gì không. Rob đưa ra một vài thứ, và tôi tự dặn mình phải gọi điện nhắc nhở anh ta mỗi tuần vài lần.

Hãy thử chọn một kế hoạch hay mục tiêu đơn giản, ngắn hạn trong tháng này và cần được thực hiện vài lần mới hoàn tất. Giờ hãy yêu cầu một người có thể buộc bạn phải giữ lời hứa. Ban đầu, bạn nên nhắc nhở mọi người rằng bạn thật sự nghiêm túc và rằng trách nhiệm không phải là một ý nghĩ thoáng qua mà thật sự là sự khởi đầu của quyết tâm và thói quen. Đồng thời hãy làm cho người bạn kia cảm thấy thoải mái khi buộc bạn phải có trách nhiệm. Ban đầu, thể hiện lòng biết ơn của mình; cuối cùng, cám ơn họ đã giúp bạn đạt mục tiêu. Cũng giống như với đặc điểm tư duy trung thực, cái khó nhất là phải khởi động được lần đầu tiên.

À, thế kết quả kế hoạch của tôi thì sao? Rob chẳng biết gì về kế hoạch xuất bản của tôi cả. Rob không phải là người tôi cùng ngồi vạch chiến lược. Thay vào đó, anh ta đóng vai trò "bạn trách nhiệm" - một người sẽ giữ chân tôi trên đống lửa. Chỉ cần nói thành lời trước một người khác rằng tôi sẽ làm một việc gì đó thôi cũng đã tạo nên một khác biệt rất lớn.

Kết quả? Rob và tôi bắt đầu một quy trình mà tôi gọi là "kiểm duyệt trách nhiệm" hàng tuần. Chúng tôi cùng có kế hoạch và

quyết định rằng buổi kiểm duyệt này là thời điểm lý tưởng để chia sẻ tiến độ hàng tuần trên đường đến mục tiêu của mình.

Lấy cảm hứng từ những buổi tổng duyệt trách nhiệm này của Rob và tôi, tôi đã đưa vào Ferrazzi Greenlight những buổi họp trách nhiệm với những nhóm phụ trách phát triển khách hàng. Các nhóm trong FG giờ đây chia sẻ với nhau kế hoạch họ đặt ra cho từng ngày về tìm khách hàng mới; và hai mươi bốn giờ sau họ đánh giá tiến độ đồng thời đặt ra mục tiêu mới cho ngày mới. Kết quả được cải thiện đáng kể trong nhóm; ngoài ra, họ cảm thấy vui vẻ làm việc với nhau trong nhóm hơn!

Trách nhiệm. Hỗ trợ đồng đẳng. Bà chị tôi đang hưởng lợi từ chương trình hỗ trợ - nhờ vào Weight Watchers, chị tôi cuối cùng cũng giảm cân - nhưng chị vẫn thỉnh thoảng lại tăng cân. Tôi không thể nào hiểu được. *Tại sao chị không chịu ăn ít lại*? Tôi tự hỏi, với tư cách một người chưa bao giờ gặp vấn đề về cân nặng. Cái chị cần là thêm một biện pháp đo lường trách nhiệm, một người bạn như Rob đối với tôi, nhưng tôi rõ ràng không phải là người thích hợp để làm việc này. Vấn đề là tôi không thể nào hiểu được.

Bạn phải lưu ý đến điều này khi bạn nghĩ xem nên tìm đến ai để giúp chúng ta chịu trách nhiệm về cuộc sống và sự nghiệp của mình. Việc chúng ta nhờ đến ai rất quan trọng. Trong ngắn hạn, chúng ta có thể cảm nhận được trách nhiệm là như thế nào với hầu như bất cứ ai mà chúng ta nhờ cậy. Nhưng để giải quyết những mục tiêu dài hạn, việc chọn lựa đúng người là rất quan trọng. (Tôi sẽ đi sâu hơn vào chủ đề này trong phần ba).

Tuy nhiên, ngay cả trong những nhóm hỗ trợ, người ta cũng có thể mất tập trung. Nhiệm vụ của nhóm là có mặt để giữ bạn làm đúng theo kế hoạch, và đôi khi là kéo bạn quay lại với kế hoạch. Tại AA, thành viên đôi khi rớt ra khỏi toa tàu; trong những nhóm bỏ thuốc, thành viên thường nói đùa là họ đã bỏ thuốc rất nhiều lần; và trong Weight Watchers, thành viên đôi khi bỏ họp (và gọi món bánh nướng nhân thịt). Cách đây hai mươi năm, nhờ có Weight Watchers mà Karen giảm cân đến mức mẹ chị lo lắng không biết chị có mắc chứng biếng ăn. Bây giờ bước vào độ tuổi năm mươi, chị cảm thấy khó mà giữ được kỷ luật như trước. "Ý chí của chị không còn mạnh mẽ như trước nữa," có lần chị đã nói với tôi. "Và bây giờ chị có con cháu ghé thăm và đòi ăn kem. Chị không muốn nói không với bọn chúng, và dĩ nhiên là chị cũng ăn theo bọn chúng".

Các nhóm hỗ trợ thường xuyên gặp những trường hợp tương tự - và một lần nữa, họ cũng có giải pháp: hình thành các hỗ trợ một kèm một thường xuyên và sâu sắc hơn môi trường hỗ trợ chung trong nhóm. Đó chính là lý do vì sao có mặt Jan Shepherd. Jan đóng vai "bạn trách nhiệm" của chị tôi, và bà giúp Karen hàng ngày, luôn luôn có mặt 24/7.

Dựa vào sự giúp đỡ của nhà tài trợ và đối tác cũng là hình thức phổ biến trong các chương trình thể dục. Một số người thuê huấn luyện viên chuyên nghiệp để tác động đến họ; một số người khác nhờ vào những bạn bè cùng tập luyện và yêu cầu trách nhiệm lẫn nhau. Michelle Mudge-Riley là một bác sĩ tại Virginia chạy bộ ít nhất bốn buổi sáng mỗi tuần cùng một người bạn. Và không có gì buộc cô phải chui ra khỏi giường bằng việc biết rằng có người chờ

mình ngoài kia bên đường! Có ai muốn để cho người bạn tập thể dục của mình chờ mòn mỏi đâu?

Một nhóm trách nhiệm thể dục khác mà tôi biết trao đổi với nhau dụng cụ tập. Như vậy, nếu một thành viên không xuất hiện, anh ta đã làm thất vọng người kia vì họ không có dụng cụ để tập! (Và họ chưa bao giờ bỏ buổi tập nào).

Vậy làm thế nào Jan Shepheard xuất hiện trong cuộc đời chị tôi? Tôi gặp bà ấy khi ăn trưa tại nhà một người bạn và biết ngay lập tức rằng mình đã tìm thấy một người bạn cho chị tôi để hỗ trợ chị với những gì đã đạt được từ Weight Watchers. Jan là một đối tác trách nhiệm giảm cân chuyên nghiệp, một dạng "bạn nhịn ăn cho thuê".

Jan là nguồn cảm hứng cho bất cứ ai muốn giảm cân. Đã từng cân nặng 160 kg, bà là tiêu biểu của định nghĩa "béo phì nguy hiểm". Nhưng theo thời gian, bà đã giảm 90 kg, và giữ được mức này suốt bảy năm. So với số cân giảm của Jan, mọi vấn đề cân nặng đều trở nên nhỏ bé; bà hiểu được bằng kinh nghiệm sự khó khăn khi phải ăn kiêng. Karen hào hứng về Jan cũng như chị đã mê mẩn Weight Watchers, cám ơn bà đã cứu giúp đời chị: "Bà ấy rất khôn khéo; bà ấy biết phải nói với chị câu gì. Bà ấy gọi điện cho chị mỗi tối và yêu cầu chị kể cho bà nghe về một ngày của chị, muốn biết liệu chị có gặp tình huống căng thẳng nào không. Bà ấy giúp chị sắp xếp ưu tiên nhu cầu của mình khi chị bị lôi kéo tứ phía ở nhà. Ví dụ như bà ấy thuyết phục chị rằng chị có thể nói với gia đình mình, 'Mẹ không thể giúp con vào lúc này vì mẹ cần phải chăm sóc cho mình trước, như vậy thì mẹ mới sống lâu mà yêu thương các con được.' Và cái này không bị gọi là ích kỷ. Chị chưa bao giờ nghĩ chị có thể

nói được những câu như vậy. "Chị không thể làm được nếu không có bà ấy. Chị yêu quý bà ấy… và bây giờ chị bắt đầu yêu quý bản thân mình".

Thiết nghĩ cũng cần phân biệt giữa bạn thân và bạn trách nhiệm. Nếu bạn đang ăn kiêng hay cố gắng tạo sinh khí cho sự nghiệp của mình, đôi khi bạn bè và gia đình quá gần gũi không thể giữ chân bạn trên ngọn lửa được, không thể thật sự buộc bạn phải chịu trách nhiệm trước những mục tiêu của mình. Những người khác, biết được quá khứ của bạn, lại có thể đưa ra đánh giá hoặc hạ nhục bạn. Bạn rất dễ phản đối sự can thiệp của họ, vì quá khứ và những mặc cảm xấu xa sẽ chen ngang.

Ví dụ, chồng của Karen, Kevin, vẫn liên tục cố gắng động viên chị tôi giảm cân, nhưng không có kết quả. "Mỗi khi chồng chị nhắc nhở về những gì chị ăn, hoặc cằn nhằn bảo chị đi bộ, thế là chị nổi giận," Karen kể. "Chị trút giận lên đầu ông ấy vì chị cảm thấy mình thật vô dụng trong cuộc đời và sức khỏe chị ngày càng tệ. Chị lo sợ không muốn ông ấy làm bạn đời của mình. Chị không chắc là ông ấy có thấy chị còn hấp dẫn không. Chị muốn tránh đề cập đến vấn đề này với ông ấy".

Jan, ngược lại, không mang theo bà ấy những gánh nặng của một mối quan hệ lâu dài. Bà ấy "được phép" làm một người cảnh sát đóng vai ác. "Gần đây chị gặp một dịp nghỉ cuối tuần hơi khó khăn," Karen kể. "Chị ăn nhiều quá, và khi chị kể cho Jan nghe, bà ấy thật sự choáng váng. Bà ấy nói 'Karen, chúng ta đã bắt tay nhau rồi mà. Chị phải gọi cho tôi chứ.'" Karen gác máy với lời hứa sẽ gọi cho Jan bất cứ khi nào chị sắp sửa làm hỏng chiến dịch ăn kiêng của mình.

Điều này không có nghĩa là không có chỗ cho người thân và bạn bè trong vấn đề trách nhiệm. (Một điều tôi sẽ đi sâu phân tích trong những phần sau của quyển sách đó là bạn nên chọn ai và không nên chọn ai vào trong nhóm cố vấn cho mình). Nhưng đối với đa số chúng ta, bắt đầu bằng một người mình yêu quý không phải là chuyện đơn giản. Thông thường bạn cần khởi đầu với một nhà cố vấn tin cậy tương đối tách biệt với những việc hàng ngày của bạn hơn là với người bạn đời hay bạn thân. Và một khi bạn đã quyết tâm dựa vào lời khuyên của một người hay nhóm bạn trách nhiệm, bạn sẽ thấy mình có thái độ khác với những người thân "hay càm ràm". Tôi không thể vui hơn khi một ngày kia Karen bảo tôi: "Giờ đây khi Jan và Weight Watchers đã là một phần cuộc đời chị, những lời nhận xét của chồng chị không còn làm chị tức giận nữa; chị thậm chí còn trân trọng chúng".

Bây giờ có nhiều người trong số các bạn đang nghĩ: *Khoan đã - Jan là một huấn luyện viên được thuê. Như vậy là ăn gian*!

Thật ra, không có gì sai trái khi thuê một nhà tư vấn chuyên nghiệp để được họ đóng góp và hỗ trợ bạn chịu trách nhiệm với mục tiêu của mình. Thực tế là nếu bạn thuộc nhóm người không biết tìm đâu ra một người hoàn hảo để đóng vai trò này, hãy mạnh dạn bắt đầu hành trình bằng cách thuê một người chuyên nghiệp! Điều này chẳng khác gì khi bạn thuê một huấn luyện viên thể dục hay huấn luyện viên chuyên môn, đóng tiền học yoga, hay tìm đến sự tư vấn của nhà trị liệu. Những nhà tư vấn được thuê thường làm rất tốt vai trò của mình - vì họ đã chứng kiến nhiều tình huống tương tự.

Một khi bạn đã cảm thấy thành công với một người, nhiều khả năng là bạn sẽ sẵn sàng mở lòng ra với nhiều người khác - bạn bè và cuối cùng là những mối quan hệ cứu sinh. Nhưng thành công không hề lệ thuộc vào tình hình tài chính của bạn. Khi tôi còn trẻ và không thể nào thuê một huấn luyện viên hay trả tiền cho nhà trị liệu, tôi bắt đầu tìm đến các vị tu sĩ trong nhà thờ. Đúng vậy, lúc tôi còn học trung học! Không ai bảo tôi cả; tự tôi làm thế. (Ngay cả vào lúc đó, trong sâu thẳm, tôi biết rằng mình cần phải tạo ra những mối quan hệ lâu bền để giúp tôi vượt lên nhanh hơn và duy trì sự phát triển và cuối cùng là đạt đến thành công!)

Chị tôi lúc đó đang muốn chết vì không thể giảm cân. Tiền bạc không phải là một động lực thúc đẩy. Nhiều năm liền, chúng tôi tin rằng khi công ty trả tiền thì công việc sẽ được thực hiện, mà đúng như thế; nhưng ngay cả khi có sự giúp đỡ và hỗ trợ của nhà tư vấn được thuê, không gì sánh bằng việc vận dụng nguồn động viên mạnh mẽ của hệ thống hỗ trợ đồng đẳng.

Bất kể người giúp đỡ là bạn bè hay người được thuê, chỉ cần có người bắt bạn phải chịu trách nhiệm cho mục tiêu của mình cũng đã là một cơ chế củng cố hữu hiệu. Ban đầu, chị tôi cần một người hỗ trợ hàng ngày. Nếu chị ấy đến với Weight Watchers thường xuyên hơn, chị ấy hẳn đã có thể thiết lập hệ thống bè bạn hay nhóm hỗ trợ trong Weight Watchers tương tự như chương trình tài trợ của AA. Nhưng chị ấy đã có Jan, và điều này tạo nên sự khác biệt rất lớn. Những người khác đang tìm kiếm những cách thức sáng tạo, mới lạ để giúp họ chịu trách nhiệm trước những mục tiêu cuộc đời mình. Hai thành viên ban giảng huấn tại Yale và một sinh viên cao học đã giới thiệu một "cửa hàng quyết tâm" trực

tuyến với cái tên Stickk.com, sử dụng tiền theo một cách mới để động viên mọi người theo đuổi mục tiêu của mình. Để sử dụng trang web miễn phí và hoạt động nhờ quảng cáo này, bạn chỉ cần đăng ký một mục tiêu cá nhân, ví dụ như giảm cân, trả nợ tín dụng, hay thậm chí là nhớ chải răng bằng chỉ mỗi ngày, sau đó đặt cược liệu bạn có thành công không. Bạn phải trả tiền trước - tự bạn sẽ quyết định số tiền, nhưng thường là vài trăm đô la. Tiến độ sẽ được theo dõi bằng một hội đồng trọng tài do bạn chọn - một người bạn, một đồng nghiệp, hay một người sếp. Nếu bạn đạt mục tiêu, bạn sẽ được nhận lại tiền. Nếu không, Stickk sẽ dùng tiền này để làm từ thiện (chia theo từng tuần) với Red Cross hoặc United Way. Thậm chí để đảm bảo bạn không được hưởng tí nào từ số tiền này dù là gián tiếp, Stickk sẽ không đưa lại cho bạn biên lai chứng nhận để được giảm thuế. Nói cách khác, bạn chủ động đặt ra một số tiền lớn để buộc mình phải chịu trách nhiệm với mục tiêu của mình, hiểu rất rõ rằng bạn sẽ mất tất cả nếu bạn không đạt được như lời hứa.

Stickk cũng cho phép bạn đặt cược vào một chương trình gọi là "phản từ thiện", nghĩa là số tiền của bạn sẽ được chuyển cho một tổ chức hay phục vụ một lý tưởng bạn cực kỳ căm ghét. (Trên tinh thần bình đẳng chính trị, một số gợi ý trên trang web có cả George W. Bush Presidential Library và William Jefferson Clinton Presidential Library). Ý nghĩa, dĩ nhiên, là hy vọng việc đem tiền kiếm được một cách khó nhọc mang cho một tổ chức hay cá nhân mà bạn căm ghét sẽ là một động lực mạnh để bạn thành công.

Tôi nghĩ những cách này cũng giúp ích, nhưng trong trường hợp của Karen, tôi đặt cược toàn bộ lên sự hỗ trợ cá nhân của Jan, và tổ chức Weight Watchers, mọi lúc.

Kinh doanh trách nhiệm

Giảm cân, trả nợ tín dụng, chải răng bằng chỉ mỗi ngày - đây là những mục tiêu cá nhân đáng theo đuổi, và tìm cách buộc bản thân chịu trách nhiệm là một cách quan trọng để giúp bạn đạt mục tiêu. Nhưng bạn sẽ sử dụng trách nhiệm để giúp đạt những mục tiêu kinh doanh và sự nghiệp như thế nào? Những người ngang cấp có thể giúp nhau đạt tiêu chuẩn cao hơn không? Có cách nào nhân viên buộc cấp trên phải chịu trách nhiệm không?

Trên trang web GreenlightCommunity.com tôi có viết chuyên mục Bí quyết trong tuần. Cách đây không lâu, tôi có viết về quyền đá đít, đưa ra câu hỏi: *Công ty hay tổ chức có thể thúc đẩy những biện pháp trách nhiệm chính thức tương tự như thế này không*? Trang web của chúng tôi sau đó tràn ngập câu trả lời. Dường như rất nhiều người hoạt động kinh doanh cũng đã từng hỏi câu này. Thay vì chờ đợi thành lập những nhóm tương tự một cách chính thức, họ đơn giản là đã thiết lập những nhóm trách nhiệm hay vòng tròn nhà cố vấn cho riêng mình.

Đó cũng chính là điều tôi đã làm sau khi gặp Bob Kerrigan. Bob giới thiệu tôi với Morrie Shechtman, người đã huấn luyện lãnh đạo cho Bob nhiều năm liền. Ngay lập tức Morrie và tôi chia sẻ quan điểm với nhau. Ông ấy làm công việc hỗ trợ các nhóm trách nhiệm đã nhiều năm, và chúng tôi cùng chia sẻ mối quan tâm làm thế nào đưa những cuộc họp nhân viên thành những nhóm hỗ trợ

vững chắc hơn. Chúng tôi bắt đầu làm việc với nhau để chính thức hóa vấn đề trách nhiệm bên trong FG và đưa ra giới thiệu cho khách hàng. Đối với tôi, nhà cố vấn đầy tin cậy Greg Seal đã buộc tôi phải chịu trách nhiệm điều hành một con tàu vững chắc hơn tại FG và phải biết tập trung hơn, thay vì cứ chạy theo tìm dự án mới rồi lại bỏ xó vì không có đủ thời gian - một vấn đề mà các đồng nghiệp của tôi đã nhìn thấy trước đó.

Một dự án nổi bật của chúng tôi là kế hoạch huấn luyện cho các nhà chính trị trẻ tuổi không phân biệt đảng phái về cách lãnh đạo hiệu quả - một "trại hè" phi lợi nhuận về lãnh đạo chính trị dựa trên những thành công chúng tôi đã làm với tổ chức. Đây là một ý tưởng vĩ đại vào thời đó - và hiện nay vẫn thế - và rất nhiều người chức quyền cũng đồng tình với tôi. Nhưng nói ngắn gọn, tôi đơn giản là không có thời gian và không tìm được người lãnh đạo nào để chia sẻ gánh nặng. Tôi vẫn luôn tham gia chính trị một cách tích cực, nhưng đồng thời, chúng tôi đã bận túi bụi khi vẫn tiếp tục phát triển một công ty đa dạng luôn tập trung vào sự tăng trưởng của khách hàng. Trong số những công ty con của chúng tôi gồm có: một công ty phát triển lãnh đạo và bán hàng, một công ty tư vấn, một công ty hàng tiêu dùng (sách, DVD, và một trang web cộng đồng dành cho những cá nhân chia sẻ cùng giá trị), và một tổ chức phi lợi nhuận kiêm cộng đồng lãnh đạo, Big Task Weekend, được thành lập để đưa các nhà lãnh đạo trong các liên doanh ngồi lại với nhau để tìm được tiếng nói chung giữa họ, đồng thời chung tay giải quyết những nhu cầu xã hội trên thế giới. Gần đây, chúng tôi thành lập một công ty mới giúp các nhà lãnh đạo cấp cao xây dựng thương hiệu cá nhân của họ thông qua những cộng đồng lãnh đạo của riêng mình. Các thành viên trong nhóm làm việc của

tôi không có chức danh; tôi cho họ những dấu gạch chéo, để phân biệt giữa những chức năng và trách nhiệm khác nhau mà chúng tôi có.

Greg liên tục đặt áp lực lên tôi về vấn đề tập trung của Ferrzzi Greenlight, và khi đọc lại những gì tôi đã viết, đôi khi tôi cũng hiểu tại sao! Trong giai đoạn đầu của mối quan hệ hỗ trợ này, Greg và tôi gặp nhau hàng tháng và gọi điện mỗi tuần. Vào lúc đó, mục tiêu lớn nhất của Greg là buộc tôi đưa ra trách nhiệm cho lĩnh vực tài chính của công ty và giữ cho tôi không đưa ra thêm một dự án hay mở thêm một chi nhánh nào khác cho công ty. Tôi thường kể cho ông nghe rằng mình rất hào hứng trước một khách hàng mới muốn có một sản phẩm huấn luyện nào đó, và ông ấy sẽ nói: “Nhưng Keith, anh không cung cấp dịch vụ này”.

Tôi sẽ nói “Đúng thế, nhưng họ rất muốn mà! Và chúng tôi có thể phát triển sản phẩm này tốt hơn bất cứ ai!”

“Được rồi, Keith, nhưng hiện nay anh chưa có sản phẩm này! Và nếu phát triển nó anh sẽ không thể tập trung hoàn thiện và mở rộng những gì anh đang làm hiện nay. Anh phải chấm dứt thôi”.

Và cứ thế, Greg sẽ nhắc nhở (và đôi khi sử dụng bạo lực) để kéo tôi về với mặt đất. Ông ấy đã đúng: Nếu tôi muốn xây dựng một cái gì đó thật sự xứng đáng và vĩ đại, tôi sẽ phải giết chết một số dự án không phải là trọng tâm của công ty. Tôi đã học được cách từ chối những dự án nằm ngoài ưu tiên của FG, và theo thời gian chúng tôi đã để một số khách hàng ra đi. Greg đã áp dụng kinh nghiệm và kiến thức của ông vào cuộc sống và công việc kinh doanh của tôi, cũng như cách Jan đã làm cho chị tôi. Khi chúng tôi thuê một đối

tác cấp cao mới, Greg bảo với bà ấy: "Bà phải hiểu rằng Keith có khả năng tự điều chỉnh cực kỳ nhanh. Nếu anh ta đi vào lĩnh vực đua thuyền trên thác, anh ta sẽ là người giỏi nhất. Và chính khả năng này đã giúp anh ta vượt qua được khuyết điểm hay mất tập trung - nhưng về lâu dài, nó sẽ không thể nào chống đỡ được, ai cũng vậy, và ngay cả Keith. Bà và nhóm làm việc cần phải giúp anh ta trưởng thành và giữ tập trung".

Nhờ vào những cú đá đít của Greg và sự cảnh giác của chính nhóm làm việc, tôi đã đạt được những tiến bộ đáng kể. Cuối cùng Greg và tôi bắt đầu đưa toàn bộ nhân viên vào trọng trách này - cho phép họ có quyền hạn lớn hơn khi buộc tôi phải chịu trách nhiệm cho mục tiêu và hoạt động của mình. Rất nhiều người chỉ muốn nhốt trách nhiệm và những cú đá đít đằng sau cánh cửa đóng kín! Nhưng nhờ cho phép Greg, một đối tác tin cậy, buộc tôi phải chịu trách nhiệm trước nhóm làm việc của mình, tôi đã trao quyền và khuyến khích họ cũng trở thành đối tác của mình.

Một lĩnh vực khác mà Greg, cùng David - một giám đốc tài chính mới tuyển dụng, và trợ lý của tôi buộc tôi phải chịu trách nhiệm hiện nay là tài chính cá nhân. Chúng tôi cùng nhau ngồi lại đặt ra mục tiêu tài chính và ngân sách cá nhân mỗi năm. Mỗi tháng, chúng tôi cộng sổ và tôi phải lý giải chi tiêu cá nhân của mình. Trước đó, tôi chưa có ai giúp kiểm soát chi tiêu của mình cả. Với những bữa ăn tối, một bộ sưu tập rượu mà tôi đã bắt đầu từ hồi đại học, những công việc từ thiện, đóng góp chính trị, thể thao, du lịch, chi phí cá nhân của tôi đã phình to, và tôi cần có một nhóm giữ chân mình trên lửa. Hiện giờ tôi đang theo đuổi một kế hoạch chi tiêu sít sao, và tôi liên tục được nhắc nhở khi gọi điện đến văn

phòng yêu cầu mua thứ gì hay đóng góp cho ai đó. Đôi khi tôi thấy mình giống một đứa trẻ được nhận tiền tiêu vặt (nhưng bất cứ lúc nào, dĩ nhiên, tôi cũng có thể chi tiêu theo ý muốn của mình - dẫu sao đây cũng là tiền của tôi mà). Nhưng bạn có biết không? Tôi đã đề ra một lời hứa với bản thân mình và yêu cầu họ giúp đỡ tôi hoàn thành lời hứa này. Ngược lại, tôi hứa với họ là tôi sẽ tôn trọng những kiểm soát và ngăn cản của họ, và tôi vẫn đang giữ được những lời hứa này.

Một khi tôi càng luyện tập chịu trách nhiệm lớn hơn trong cuộc đời mình, tôi lại càng nhìn thấy nhiều ví dụ về trách nhiệm trong cuộc đời người khác. Như Rachel Shechtman đã nói: “Tôi nhận thấy rằng khi chúng ta lớn lên, chúng ta dành cả cuộc đời mình sống trong những cấu trúc được chống đỡ bằng trách nhiệm. Trong trường học bạn có trách nhiệm phải có mặt, và những công sức ban đầu này sẽ đóng góp xây dựng cơ hội vào đại học hay những chọn lựa nghề nghiệp sau này. Rồi bỗng dưng bạn tốt nghiệp đại học, và thế là bạn lao vào cuộc đời vốn rất thiếu những cấu trúc trách nhiệm, và rất ít công cụ giúp bạn giữ kỷ luật cho bản thân”.

Rachel có một đồng nghiệp muốn nghỉ việc để mở công ty viết lời quảng cáo của riêng mình. “Tôi sẽ làm người bạn trách nhiệm cho chị,” Rachel đề nghị. Cả hai sẽ gặp gỡ ăn tối mỗi tháng hai lần và thảo luận về mọi thứ mà chị đồng nghiệp phải làm - từ thu thập một danh mục công việc nhận làm đến dự tính tiền công mỗi ngày hay cơ cấu tính phí cho một số dự án khác nhau. Và Rachel buộc bạn mình phải chịu trách nhiệm. “Chị cần phải làm những gì và theo thứ tự ưu tiên nào?” Rachel hỏi, sau đó đảm bảo rằng chị

đồng nghiệp thật sự làm đúng kế hoạch. Kết quả? Chị bạn đồng nghiệp đã mở được công ty riêng.

Một lần nữa, thiết kế mô hình trách nhiệm có thể khác nhau. Bạn đồng nghiệp của Rachel là một người có động lực tự thân, vì vậy Rachel chỉ cần đá đít nhẹ thôi. Nhưng bằng việc đặt cho mối quan hệ giữa hai người một cái tên và một cơ cấu hoạt động - bạn bè trách nhiệm - Rachel đã chính thức hóa vấn đề trách nhiệm giữa hai người, ngay cả trong bối cảnh gặp gỡ chỉ có hai người. Điều này rất quan trọng, vì rất nhiều người trong chúng ta thường dễ tha thứ và không đủ lì đòn để đóng vai người huấn luyện hay tạo động lực hiệu quả. Nếu không thông hiểu một cách chính thức, người ta rất dễ bỏ qua. Hãy nghĩ thế này: "trách nhiệm" - accountability có nguồn gốc từ "kế toán" - accounting, vốn là một môn rất nghiêm ngặt.

Dĩ nhiên, không phải ai cũng muốn làm kế toán. Và không phải ai cũng thấy dễ chịu khi đá đít bạn. Vì vậy những người bạn tìm đến phải cảm thấy họ bị buộc phải làm thế. Tôi phát hiện ra rằng cách tốt nhất để nuôi dưỡng trách nhiệm là hãy biến nó thành một việc có qua có lại. Nói cách khác, bạn cũng sẽ giúp cho những nhà cố vấn tin cậy như cách họ đang giúp bạn. Như Bob Kerrigan nói, "Không có ai là không được hưởng lợi từ việc chịu trách nhiệm. Nó làm cho bạn sắc bén hơn. Điều này đặc biệt quan trọng với những doanh nhân trẻ, bởi vì theo lẽ tự nhiên họ muốn nắm quyền kiểm soát; vì thế nên họ mới tự mở công ty riêng. Và họ hoàn toàn tin tưởng vào những giá trị họ đang xây dựng".

Billionaires' Club là một tổ chức trong đó các thành viên giúp đỡ nhau đạt đến tham vọng thành công rực rỡ. Câu lạc bộ tìm cho

mỗi thành viên một người bạn với mục đích chịu trách nhiệm lẫn nhau. “Chúng tôi đề ra một bài tập là bạn phải làm một cái gì đó khác biệt mỗi ngày trong vòng một tháng, biến nó thành một phần công việc hàng ngày của bạn,” như lời của Andrew Warner, một thành viên trong tổ chức và là nhà sáng lập Mixergy.com, một cộng đồng những doanh nghiệp mới thành lập trên mạng mà ban đầu là một trang web về lên kế hoạch chương trình sự kiện. “Sau đó chúng tôi bắt cặp với nhau và liên lạc qua điện thoại trong suốt tháng. Mục tiêu của tôi là phải luôn luôn suy nghĩ tích cực trong suốt một tháng; tôi tự hứa mỗi ngày rằng tôi sẽ tránh xa những suy nghĩ hay hành động hạ thấp bản thân mình”.

Một mô hình trách nhiệm khác là liên kết nó vào những hoạt động hàng ngày của bạn, đưa nó thành một công việc mà bạn không tránh né được. Một ví dụ hay về mô hình này có thể thấy trong quân đội. Trung tá Rob “Waldo” Waldman, nguyên là một phi công chiến đấu và một diễn giả về cố gắng hết mình, cho biết trách nhiệm đã được đưa vào trong những buổi diễn tập chiến dịch, hay “bay giả định”. “Chìa khóa thành công trong mọi sứ mệnh là lập kế hoạch dự phòng. Chúng tôi thực hiện bằng cách tự hỏi *Chuyện gì xảy ra nếu*? Chuyện gì xảy ra nếu một trong số chúng tôi bị bắn rơi? Chuyện gì xảy ra nếu xe bồn không kịp tiếp nhiên liệu? Sân bay gần nhất là ở đâu? *Chuyện gì xảy ra nếu*? *nếu*? Chúng tôi lần lượt giải quyết tất cả những câu hỏi này để trong trường hợp khẩn cấp chúng tôi biết phải làm gì và mỗi người cần làm gì. Chúng tôi đưa ra những kỳ vọng bằng miệng và bằng văn bản rõ ràng, thảo luận chúng trong buổi họp trước chiến dịch, và nếu có ai không làm tròn phần việc của mình, người đó sẽ phải chịu trách nhiệm”.

Có nhiều cách khác nhau để buộc mọi người chịu trách nhiệm. Marc, một nhà tư vấn 53 tuổi, tham gia vào một nhóm chiến hữu cùng nhau thiết lập một "quyển sổ bìa đỏ". "Khi chúng tôi cùng thảo luận về vấn đề của ai đó và cuộc chuyện trò đã đến lúc đưa ra một kế hoạch hành động, chúng tôi sẽ ghi nhận lại vào quyển sổ bìa đỏ. Anh chàng đó phải đưa ra cam kết, bằng chính nét chữ của anh ta. Tuần sau khi chúng tôi gặp lại, chúng tôi sẽ lật lại và theo dõi những gì đã được viết vào trong sổ".

Viết ra lời hứa là một cách rất tuyệt vời để ghi nhận và chính thức hóa trách nhiệm. Một cách khác nữa là chỉ cần bốc điện thoại thường xuyên hơn. Cứ mỗi hai tuần, nhà doanh nghiệp Greg Hartle lập kế hoạch cho một cuộc hội thảo trách nhiệm qua điện thoại với bốn người khác trong nhóm hỗ trợ của mình. "Gần đây tôi có kể cho họ nghe rằng tôi đang quan tâm đến một chế độ ăn chay trường," ông nói, "nhưng tôi không chắc tác động của nó đến sức khỏe của mình, bởi vì tôi đã từng ghép thận. Tôi cứ trì hoãn không tìm hiểu sâu hơn. Vì thế mục tiêu cho cuộc gọi sắp tới của tôi là tìm hiểu về chế độ ăn kiêng này và giải thích với họ vì sao tôi cho rằng đây là một gợi ý tốt hay không tốt đối với tôi".

Greg Hartle và những người bạn trong nhóm không giới hạn thời gian gọi điện mỗi hai tuần. Trong khoảng thời gian giữa hai lần gọi chính thức, họ vẫn chú trọng giữ liên lạc với nhau. Greg thường nhận được điện thoại hay email từ các thành viên trong nhóm, hỏi thăm xem tình hình tiến triển như thế nào, hay gửi kèm một bài báo mà họ nghĩ là có thể giúp ích cho Greg. "Chúng tôi hỗ trợ nhau qua mạng mỗi ngày," Greg cho biết, "và điều này rất quan trọng".

Cho dù bạn dùng điện thoại hay hẹn gặp trong công viên, hay ghi nhận vào sổ tay hay viết lên mạng, điều quan trọng vẫn là chính thức hóa mối quan hệ trách nhiệm, tạo cho nó một cơ chế và một kế hoạch thường xuyên. Nếu chỉ trông đợi cho anh bạn trách nhiệm gọi điện nhắc nhở khi bạn không làm theo đúng kế hoạch thì chưa đủ. Nếu thẳng thắn đòi hỏi phải có một không gian an toàn, trách nhiệm sống được nhờ một không gian cụ thể. Kỳ vọng phải được trình bày rõ ràng từ hai phía: "Đây là những gì tôi sẽ làm, vào lúc nào. Nếu tôi không làm theo đúng như vậy, đây là điều bạn phải làm ngược lại với tôi".

Khi tôi nói đến trách nhiệm, người ta thường đặt câu hỏi về hậu quả. Hậu quả phải tồi tệ đến mức nào trong trường hợp chúng ta không hoàn thành (một điều vẫn thường xuyên xảy ra với chúng ta)? Câu trả lời được biết là sẽ không làm ai hài lòng: cái đó còn tùy. Một số người cần được đá đít thật đau - ví dụ như những người đăng ký tặng tiền cho tổ chức mà họ ghét nhất nếu họ không hoàn thành trách nhiệm. Đối với một số người khác, chỉ cần được biết là có người đang theo dõi cũng đủ để họ làm tốt trách nhiệm. Đây chính là cách hoạt động của Billionaires' Club: "Bạn không muốn quay lại gặp mặt nhóm và làm họ thất vọng", theo lời một trong những thành viên sáng lập Amir Tehrani.

Elizabeth Amini, một thành viên khác của Billionaires' Club và là nhà sáng lập Anti-AgingGames.com (được thiết kế để cải thiện trí nhớ tức thời), thì nói thẳng thắn: "Nếu ai đó liên tục không làm theo đúng cam kết với bản thân, tất cả chúng tôi sẽ tránh xa họ".

Đây là một ý nghĩ đáng sợ, bởi vì không ai muốn bị bỏ rơi. Sống xứng đáng với những người đồng đẳng thường là một động lực

lớn hơn rất nhiều so với bị mắng chửi, bị hạ nhục, hay thậm chí phần thưởng tài chính. Vì danh dự cá nhân, chị tôi không muốn làm thất vọng Jan hay những người bạn mới tại Weight Watchers. Tương tự, tôi cũng không lo ngại nhà cố vấn tin cậy Greg sẽ bẻ tay tôi nếu tôi có lúc nào lơ là mất tập trung. Vấn đề là tôi không muốn làm ông ấy thất vọng - hoặc những đồng nghiệp tại FG. Tôi không thể tiếp tục giả lơ xem như không nhìn thấy sự thất vọng của họ trước hoạt động của tôi. Nhà lãnh đạo là người phải chịu trách nhiệm với nhóm và với thành công của tổ chức. Nếu chúng ta có kế hoạch đạt được một tầm mức cao hơn trong năng lực, chúng ta cần có thông tin đầy đủ để biết được chúng ta đang đi đến đâu.

Cuối cùng, dĩ nhiên, chúng ta phải tự chịu trách nhiệm với bản thân mình. Nhưng nếu thiếu một cấu trúc chính thức để buộc chúng ta phải có trách nhiệm bằng áp lực của những người xung quanh - nếu thiếu cú đá vào lúc chúng ta cần nhất - chúng ta dễ chấp nhận một lề thói thoải mái và chẳng bao giờ cải thiện.

Kiến thức, chuyên môn, phản hồi nhận được từ mối quan hệ cứu sinh rất cần thiết để hỗ trợ lẫn nhau. Nhưng chỉ có trách nhiệm mới biến chúng thành kết quả mà thôi.

ADN mối quan hệ của bạn là gì?

Giờ đây sau khi đã đọc xong Bốn Đặc điểm tư duy, bạn tự hỏi mình đang đứng ở đâu? Bạn đang thực hiện những giá trị cốt lõi này đến mức nào - bạn cần phải đi bao xa nữa? Ferrazzi Greenlight đã phát triển rADN, một công cụ chẩn đoán để giúp công ty xác định điểm mạnh và điểm yếu trong mối quan hệ của nhân viên. Tôi có để một phiên bản cho bạn đọc trên KeithFerrazzi.com. Hãy sử

dụng thử đi. Khám phá xem điểm mạnh của bạn nằm ở đâu trong lĩnh vực xây dựng và quản lý mối quan hệ trong cuộc đời, và làm thế nào để cải thiện điểm yếu của mình.

Phần 3 – Xây dựng đội ngũ trong mơ

Chín bước kiến tạo mối quan hệ cứu sinh giúp bạn tìm được lời khuyên và sự hỗ trợ cần thiết để đạt mục tiêu cuộc đời.

Đáng lẽ ra, *lẽ ra đã*, *đáng lý ra*. Cha tôi từng nói: "Đừng bao giờ để một ngày kia nhìn lại, khi con đã già và nghe mình nói 'Tôi đáng lẽ ra đã nên đi phỏng vấn cho công việc đó khi người ta mời.' 'Tôi đáng lý ra đã có thể làm riêng nếu…' 'Ngày hôm nay tôi sẽ hạnh phúc hơn biết bao nhiêu nếu tôi đã nghe theo lời khuyên của cấp trên lần đó.'"

Những lời này của cha chợt hiện về với tôi khi tôi rời văn phòng của Peter Guber trên đại lộ Wilshire. Đã hai năm kể từ buổi chiều gặp nhau tại nhà Peter và ông ấy nhận xét rằng tôi thiếu tao nhã, và từ đó khiến tôi thêm vững bước trên một con đường mới. Nhờ tạo được mối quan hệ sâu sắc với một số nhân vật quan trọng trong cuộc đời mình, những người luôn sẵn sàng đưa ra phản hồi khi tôi cần đến, tôi đã trở thành một nhà quản lý và CEO tốt hơn, và công ty của tôi hiện nay đang tăng trưởng chưa từng thấy. Chúng tôi đang thiết lập những tài liệu huấn luyện mới cho các nhóm lãnh đạo dựa trên quan hệ hỗ tương, và nâng cấp chương trình dành cho các nhóm bán hàng. FG bận rộn hơn và nhận được lời mời từ khắp nơi. Tôi đang rất yêu thích công việc của mình - và cả những đồng nghiệp của tôi - như chưa từng có. Tôi đã thiết lập một chương trình bình đẳng cho những thành viên ban lãnh đạo cấp cao để họ tham gia vào công việc kinh doanh sâu hơn.

Hôm nay Peter và tôi đang tranh luận về một công ty kinh doanh mới thì đi lạc ra ngoài chủ đề bằng một hình ảnh ẩn dụ làm tôi ngạc nhiên. “Keith,” Peter nói, “anh nên đi bằng thang máy”.

“Thang máy?”

Tôi hết sức ngạc nhiên. Tôi là một người chạy bộ hàng ngày, nên chưa bao giờ phải vất vả khi đi thang bộ - tôi thậm chí còn thích thú có thêm được một chút thể dục. Ngoài ra, không phải hôm nay tôi đã đi thang máy lên văn phòng của ông đó sao?

“Keith, tôi đã quan sát anh,” Peter nói tiếp. “Anh có động lực để làm bất cứ thứ gì anh muốn, nhưng có vẻ như anh vẫn chọn cách khó khăn. Anh khó nhọc leo từng bậc thang mà không thèm nhìn đến chiếc thang máy đang ở ngay bên cạnh”.

Phải chăng ý ông muốn nói là tôi làm việc quá hăng hái? Tôi vẫn luôn tự hào về tinh thần làm việc không mệt mỏi của mình. Nhưng Peter cũng không phải là người dễ dãi trong vấn đề này.

“Thật sự thì anh muốn gì hở Keith?” Peter tiếp. “Hãy định nghĩa thế nào là vĩ đại. Và một khi anh đã xác định được, hãy tin tưởng vào nó và bắt đầu cư xử đúng với niềm tin của mình. Hành động, hành động thật sự. Một người nào đó sẽ nhìn thấy và tin vào anh và tầm nhìn của anh, tôi dám cá thế. Đó là ý tôi muốn nói khi nhắc đến thang máy”.

Tôi bất chợt hiểu ra: Peter đang nói về sự đấu tranh và kết quả của quá trình đấu tranh đó. Đối với tất cả những cải thiện căn bản mà tôi thực hiện với sự giúp đỡ của nhóm hỗ trợ, tôi vẫn còn quá bận rộn để ngẩng mặt lên và nhận biết mình đang đi về đâu. Tôi đang

đi về đâu và chính xác là tôi đang cố gắng xây dựng cái gì với công ty? Nếu Peter Guber, một trong những người thông minh nhất mà tôi biết, mà còn không thể nhìn thấy, thì chắc là chẳng ai nhìn ra được. Tôi đã dành suốt hai năm qua để đào móng và xây dựng FG, và giờ Peter xuất hiện chỉ để nói: Nào, Keith, vậy cái này sẽ trông giống thứ gì khi anh hoàn tất? Bản vẽ của anh đâu? Hãy suy nghĩ trước và bắt đầu hành động như thể anh đã đến đích.

Hình ảnh ẩn dụ về cái thang máy đã làm tôi hiểu. Trong những ngày sau buổi gặp gỡ, tôi bắt đầu tự hỏi liệu tôi có cần phải mở rộng nhóm hỗ trợ mà tôi đang có quanh mình. Suy nghĩ của tôi có bị hạn chế quá không? Những nhà cố vấn mà tôi đã kêu gọi - Greg Seal, Bob Kerrigan, và nhóm FG - đã giúp tôi tái cấu trúc hoàn toàn công ty. Trước kia tôi là một anh chàng không bao giờ nhìn vào các con số, đôi khi tránh né trách nhiệm, và rồi sau đó nổi giận khi công ty không tăng trưởng nhanh như mong muốn. Những ngày đó đã qua rồi, nhờ vào vòng tròn tin cậy của tôi. Tuy nhiên tôi vẫn cần lời khuyên để xác định mình muốn đưa công ty đi về đâu, một khi định hướng chung đã dần hiện rõ. Tôi nhận thấy đã đến lúc cần đến nhiều người tư vấn hơn.

Như tôi đã viết ở trên, khi bạn mở rộng khả năng đưa thêm người mới vào vòng tròn tin cậy của mình, đôi khi họ xuất hiện một cách thật kỳ diệu, như trường hợp của Bob Kerrigan. Nhưng nhiều khi chúng ta cũng phải vất vả lắm mới tìm được người phù hợp. Trong lần này, câu trả lời đã định hình khi tôi ngồi ăn trưa với Doug Turk. Doug là nhà lãnh đạo marketing và bán hàng tại Aon Corporation, đồng thời cũng là một khách hàng. Trước đó, ông đã xây dựng thành công một công ty tư vấn từ con số không cùng với

một nhóm cộng sự, sau đó được cổ phần hóa với giá 1 tỉ đô la. Trong bữa trưa, Doug hỏi thăm tôi về công việc kinh doanh.

“Keith, vậy chiến lược rút lui của anh là gì?” Doug hỏi tôi một cách đột ngột.

Chiến lược rút lui, tôi nghĩ, *hmmm*. Mình có cần một cái chiến lược kiểu này không? Tôi vẫn luôn hy vọng được làm những gì tôi đang làm cho đến tận cuối đời, tôi nói với Doug. Ước mơ của tôi là xây dựng một công ty hàng đầu và cùng với các đối tác làm ra thật nhiều tiền từ những thành công chúng tôi mang đến cho khách hàng. Nói cách khác, một mô hình kinh doanh công ty dịch vụ chuyên nghiệp truyền thống.

Doug vẫn tạo áp lực với tôi: “Nhưng anh muốn thu hút được những người tài năng, phải không? Và anh muốn những người này đầu tư thật nhiều vào thành công của công ty?” Khi nghe ông nói, tôi có cảm giác giống như đêm nọ tôi gặp Bob Kerrigan. Điều khác biệt duy nhất là lúc này tôi có thời gian và hoàn toàn quyết tâm mở lòng lắng nghe sự tư vấn thông thái của mọi người.

“Chuyện gì xảy ra nếu có ai đó bảo rằng họ sẽ mua công ty anh và trả 100 triệu đô la trong ngày hôm nay - hoặc là 200 triệu?” Doug tiếp tục. “Liệu anh có bán nó không? Anh sẽ chấp nhận lời đề nghị với con số nào và chuyển sang xây dựng một cái khác, hoặc là thu gom tất cả những gì anh biết và đưa vào triển khai ở một lĩnh vực khác?”

Câu hỏi của Doug làm tôi phải suy nghĩ: Tôi trước giờ vẫn tưởng tượng mình đang điều hành một công ty giúp tôi hiện thực hóa những nỗ lực tạo sự khác biệt trên thế giới, cho đến lúc nào tôi

còn yêu thích công việc. Đó là những gì tôi giả định mình sẽ làm cho đến tận cuối đời. Nhưng trên đời này đâu có cái gì ngăn cản tôi không nhắm đến một mục tiêu cao hơn?

Tôi thật sự biết ơn Doug và viết email cảm ơn ông ngay khi tôi về đến văn phòng. Thư viết: "Bữa ăn trưa nay đã làm thay đổi tôi, Doug ạ. Cám ơn ông. Ông đã buộc tôi phải nhắm đến một điểm rất khác sau buổi thảo luận. Tôi có thể nói với ông là bữa ăn trưa hôm nay có thể làm thay đổi quỹ đạo sự nghiệp chuyên môn của tôi!"

Sau bữa ăn với Doug, tôi gọi để xin ý kiến của một nhà cố vấn mới khác, một giám đốc điều hành, Bill Braunstein, còn được gọi là "Bill Đô La", như chúng tôi vẫn gọi ông một cách thân mật. Bill nói rằng theo kinh nghiệm của mình (và Bill đã dành cả đời để tư vấn cho các doanh nghiệp mới), thì những công ty thành công nhất là những công ty vừa xây dựng vừa có chiến lược rút lui trong đầu. Đây là cách vừa giúp họ vượt lên trên hàng đầu vừa duy trì sự tiếp nối, nghĩa là công ty họ không lệ thuộc quá nhiều vào một người, điều có thể làm nản chí những người muốn mua lại.

Ý tôi là gì? Những nhà cố vấn đã chỉ cho tôi thấy đến lúc phải xác định lại mục tiêu của mình, một điều tôi đã không nghĩ đến nếu không có phản hồi của họ. Họ đang giúp tôi đặt câu hỏi tôi muốn gì từ FG. Tôi muốn xây dựng một tổ chức đặt nền tảng từ nghiên cứu và chứng minh bằng khả năng mang lại kết quả đo lường được. Tôi muốn công ty mình được kính trọng và công nhận là người đi đầu trong việc giúp cá nhân và tổ chức xây dựng mối quan hệ cần thiết để đạt tăng trưởng vượt bậc.

Nhưng để đến được đó, giờ đây tôi nhận ra, tôi phải bắt đầu suy nghĩ một cách cụ thể hơn. Tôi cần phải tập trung vào đích đến của công ty, bao gồm hai thứ: một tổ chức FG có giá trị thật và có thể tự hoạt động mà không cần đến tôi, và một ngày kia có thể được sang tay cho người khác; và thứ hai là tạo ra một kênh trao đổi trực tiếp đến với những người thật sự muốn phát triển cuộc sống và sự nghiệp của mình, thông qua xuất bản sách và nội dung đọc trên mạng.

Tôi đã đạt đến một giai đoạn trong cuộc đời và sự nghiệp mà nhiều người trong chúng ta đã đến. Tôi vẫn còn khả năng, theo nhận xét của tôi, làm được nhiều hơn nữa cho cuộc sống. Thêm nhiều thành công nữa, dù định nghĩa chúng như thế nào. Thêm nhiều tình yêu nữa. Thêm nhiều cơ hội hoạt động trí thức nữa. Thêm nhiều tác động đến người khác. Và tôi cần sự đóng góp ý kiến từ những nhà cố vấn tin cậy để giúp tôi định hướng và thúc đẩy tôi trên chặng đường này.

Công ty của tôi có lẽ sẽ không bao giờ lo lắng về sự phát triển nếu không có nhóm các nhà tư vấn hỗ trợ. Họ cùng ngồi lại với tôi, ít nhất không bỏ mỗi ba mươi ngày, mà thường là mỗi tuần, từng người một và bằng điện thoại để cùng nhau trau chuốt, mở rộng, và đào sâu những mục tiêu của chúng tôi.

Đối với những ai tiếp cận và thực hành quan hệ hỗ tương, tổng thể thu được bao giờ cũng to lớn hơn tổng cộng của từng phần. Đó chính là những gì xảy ra khi bạn chuyển đổi từ cách suy nghĩ *tôi* sang *chúng ta*.

Trong phần còn lại của quyển sách, tôi sẽ hướng dẫn bạn từng bước trong quy trình tìm kiếm và làm việc với một nhóm các mối quan hệ cứu sinh tin cậy, những người sẽ giúp bạn biến đổi - hay thậm chí đập nát - bức trần vô hình, hay bất cứ điều gì đang ngăn cản bạn, như cách tôi đã nhận ra và vượt lên được những giới hạn bản thân. Sau đây là chín bước đi mà tôi muốn nhắc đến:

Bước 1: *Diễn đạt tầm nhìn*. Như mọi thứ trên đời này, bạn cần phải chọn hướng. Bạn sẽ cần phải xác định một số mục tiêu rộng và tiến bộ để miêu tả khát vọng của mình.

Bước 2: *Tìm mối quan hệ cứu sinh*. Tôi sẽ đề cập đến những nơi bạn có thể tìm nhà cố vấn, cũng như những tiêu chuẩn để đánh giá và biết chắc họ là người ta cần tìm.

Bước 3: *Luyện tập nghệ thuật ăn tối chậm*. Làm thế nào biến những nhà cố vấn tiềm năng này thành những người bạn, và hy vọng là thành những mối quan hệ cứu sinh để bạn dựa vào.

Bước 4: *Mở rộng chiến lược đặt mục tiêu*. Bạn không chỉ cần phải xác định mục tiêu tối thượng mà cả những kỹ năng hay kiến thức mới cần có để phát triển và đạt mục tiêu. Điều này có nghĩa là bạn phải đặt ra hai loại mục tiêu, mục tiêu học tập và mục tiêu kết quả.

Bước 5: *Thiết lập bánh xe thành công cá nhân*. Đây chính là kế hoạch tổng thể hoạt động cho chiến lược cuộc đời.

Bước 6: *Học cách đánh nhau*! Đây là một nguyên liệu cần thiết để kích hoạt những cuộc đối thoại và những trao đổi qua lại sẽ mở ra sự thật và tạo nên giá trị mới.

Bước 7: *Chẩn đoán điểm yếu*. Hiểu rõ điểm yếu có thể chính là nguồn gốc đạt điểm mạnh tối đa. Những ai hiểu được cái gì ngăn cản họ nghĩa là đã sẵn sàng bước tới.

Bước 8: *Cam kết cải thiện*. Cam kết hành động dựa trên những gì bạn vừa thu nhận được - và giữ lời hứa.

Bước 9: *Làm giả đến khi đạt thật - và giữ chặt nó*. Hãy thoát khỏi lời tiên tri tự mình làm khổ mình rằng bạn không thể hay không muốn. Hãy cứ giả vờ như bạn có thể, và bạn sẽ làm được. Sau đó học cách duy trình thành công.

Tôi xin đưa ra một lời cảnh báo. Sống đúng theo Bốn Đặc điểm tư duy và áp dụng chúng không phải là điều dễ dàng; nó đòi hỏi sự quyết tâm, kỷ luật, sẵn sàng gạt bỏ những nỗi lo sợ hay lối suy nghĩ phòng vệ. Đặt ra mục tiêu, và sau đó đổ mồ hôi để theo đuổi đến cùng, nỗ lực hết mình, tự đánh giá, trung thực, và kiên trì. Nhưng thử nghĩ đến một khả năng khác: Bạn có muốn đến lúc tuổi già nhìn lại những giấc mơ bạn đã gần đạt nhưng đã không cố hết sức, hay những mối quan hệ mà bạn không đủ can đảm hay không đủ thời gian để xây dựng? Hay bạn muốn nhìn lại và nói với chính mình: “Vâng, mình đã làm được”?

Bước 1: Diễn đạt tầm nhìn

Khi tôi bắt đầu hiệu chỉnh lại cảm nhận của mình về thế nào là thành công thật sự, quyền lực và khả năng của hỗ trợ lẫn nhau rõ ràng là không giới hạn. Bob Kerrigan là một đối tác tuyệt hảo khi tôi cần phải đối diện và vượt qua khuynh hướng tránh né xung đột trong công việc và trong cuộc sống (đặc biệt là tranh cãi về

tiền bạc). Greg Seal xuất hiện lúc tôi cần phải lấy lại quyền kiểm soát công ty của mình. Tiến sĩ Rob Dirksen vẫn tiếp tục là một người bạn trách nhiệm hoàn hảo cho tôi mỗi ngày. Và Peter Guber, cầu trời phù hộ, vẫn tiếp tục đóng vai Yoda, buộc tôi phải ngẩng lên cao hơn khi tôi đã có vẻ hài lòng với vị trí của mình.

Đó chỉ mới là bắt đầu. Từ sau lúc đó, tôi quyết tâm tìm hiểu và đưa thêm nhiều người vào trong vòng tròn tin cậy của mình. Nhưng bạn không cần đến nhiều mối quan hệ cứu sinh như tôi đã cần đến. Chỉ cần ba mối quan hệ chính cũng đủ tạo nên khác biệt.

Tôi vẫn luôn nghĩ rằng một trong những tội ác lớn nhất của chúng ta là không phát huy hết những tiềm năng trong con người mình, không sử dụng hết tài năng và năng lực mà ta đã được ban phát. Tôi biết nhiều người vẫn cần mẫn nhặt nhạnh từng miếng nhựa hay miếng giấy nhỏ để tái chế nhưng lại ném đi một phần lớn cuộc đời mình vì không sống hết với khả năng và năng lực của mình. Đừng nói gì đến phí phạm tài nguyên thiên nhiên! Cây cỏ còn có thể trồng lại được, nhưng như cha tôi đã dạy, bạn chỉ sống một cuộc đời mà thôi.

Điều cản ngăn đa số chúng ta tận dụng hết cuộc đời này chính là chúng ta không biết nhìn sâu vào tâm hồn để khám phá ta là ai, ta đang ở đâu, hay ta muốn gì trong cuộc sống. Chúng ta đều biết nhiều người chưa bao giờ nhảy cao gần đụng đến trần năng lực của họ. Nếu nhìn thật kỹ, chúng ta cũng có thể thấy cảnh tượng này ngay trong chính mình.

Có thể ngay bây giờ bạn không biết mình muốn đi theo hướng nào. Nếu bạn không biết thì thật đáng tiếc là bạn sẽ phải bắt đầu

quá trình xây dựng một đội ngũ hỗ trợ hơi thua thiệt. Nếu bạn không biết mình đang cố gắng đạt điều gì, hay không biết bạn muốn phát triển và hoàn thiện theo hướng nào, bạn sẽ ít có cơ hội tìm được người giúp bạn trong chuyến đi.

Sau đây là vài câu hỏi để giúp bạn khởi động. Hãy xem thật kỹ những câu này, cùng với Bước 5, Thiết lập bánh xe thành công cá nhân.

1. Bạn muốn sau một năm nữa mình sẽ ở đâu trong sự nghiệp của mình? Trong cuộc đời của mình? Sau ba năm nữa thì sao?
2. Bạn nhận thấy những khía cạnh nào của bản thân cần được củng cố? Bạn cần kiến thức, kinh nghiệm, huấn luyện, mối quan hệ cá nhân như thế nào để đạt mục tiêu?
3. Bạn cần thực hiện những bước gì để đảm bảo không hối tiếc lúc cuối sự nghiệp hay cuối cuộc đời?
4. Khía cạnh nào trong đời mà bạn muốn cải thiện nhất ngay bây giờ? Bạn muốn tập trung chủ yếu vào sự nghiệp? Hay mối quan hệ với đối tác hay bạn đời? Hay đi tìm mối quan hệ cứu sinh? Hay gia đình? Hay ước mong san sẻ cho người khác?

Bước 2: Tìm mối quan hệ cứu sinh

Hãy nhớ lại những gì tôi đã nói trước đây - rằng ba người mà bạn đang nghĩ là mối quan hệ cứu sinh có thể cuối cùng không nằm trong vòng tròn tin cậy của bạn?

Cách đây vài tháng, tôi đang tập thể dục tại New York với một huấn luyện viên tên là Sandy. Những lúc nghỉ giữa hai bài tập tạ,

chúng tôi ngồi nói chuyện về cuộc đời và sự nghiệp của cô. Tôi nhanh chóng nhận thấy cô ấy chưa tìm được đam mê của đời mình trong lĩnh vực công việc. “Này, Sandy,” tôi hỏi, “vậy cô nói chuyện với ai mỗi ngày?”

“À,” Sandy nói, “tôi nói chuyện với mẹ tôi. Và với người bạn thân Janet, chúng tôi quen nhau từ hồi trung học”.

“Vậy thì cô nói về chuyện gì?”

“Với mẹ tôi thì hầu như bà giành nói hết, và tất cả những gì tôi nghe được là ‘Chừng nào con mới lấy chồng?’ Tôi yêu bà ấy, nhưng bà ấy làm tôi cảm thấy rất tệ”.

“Còn cô bạn Janet?”

“Nghĩ kỹ lại, cô ấy cũng thường giành nói hết. Janet cũng gặp vấn đề riêng của cô ấy. Tôi không muốn kể chuyện gì bởi vì tôi biết thế nào cô ấy cũng nói ‘Cậu nghĩ thế là tồi tệ ư? Thử chịu đựng những gì tôi đã trải qua hôm qua mà xem!’”

“Nghe này, Sandy,” cuối cùng tôi nói. “Tôi nghĩ cô xứng đáng được trải nghiệm với một nhóm hỗ trợ thật sự. Để tôi nói cho cô nghe - chỉ cần tìm một người mới mà cô kính trọng và đưa họ vào danh sách gọi điện hàng ngày của cô. Mà này, cô cứ gọi điện cho tôi vài lần mỗi ngày trong vòng vài tuần để tạo thành thói quen cũng được!”

Tôi khuyến khích Sandy tìm thêm vài người (không phải là mẹ cô và Janet) và định kỳ gặp họ đến khi cô tìm được một người bạn và cố vấn thật sự, một người quan tâm đến Sandy và tương lai của cô.

“Sau đó thì giữ quan hệ bằng cà phê hàng tuần,” tôi nói thêm. “Xem nó giống như hẹn hò vậy, nhưng là để tìm một người thổ lộ khác”.

Nhìn xa khỏi vòng tròn trực tiếp

Với hai mối quan hệ chủ đạo mang tính tiêu cực trong đời, Sandy có vẻ như là một ví dụ hơi cực đoan. Nhưng có thật thế không? Trong hàng trăm cuộc phỏng vấn mà chúng tôi đã thực hiện cho quyển sách này, hơn phân nửa số người chúng tôi trao đổi cho biết họ không có bất cứ ai thật sự, đúng nghĩa là người che đỡ phần lưng cho họ - bạn bè, gia đình, đối tác, hay bạn đời.

Một số người tôi biết thường rất e ngại khi phải gọi điện mời bạn thân vào nhóm hỗ trợ. Họ dễ dàng kể cho một người lạ nghe về ước mơ và những cuộc chiến họ phải trải qua hơn là với một người thân trong gia đình hay một người bạn thân. Vì sao ư? Bởi vì như thế sẽ ít rủi ro hơn. Một người xa lạ từ chối bạn sẽ không mang đến nhiều điều tồi tệ bằng bị từ chối bởi một thành viên trong gia đình, một người bạn cũ, hay một đồng nghiệp (một số người lo ngại rằng bạn bè trong công việc sẽ tiết lộ bí mật trong công ty hay trong ngành). Một người nào đó nằm ngoài mạng lưới trực tiếp sẽ đỡ rủi ro hơn.

Năm 1787, vị tướng nước Nga Grigori Aleksandrovich Potemkin quyết định tạo ấn tượng với Nữ hoàng Catherine II bằng cách cho xây dựng những ngôi làng giả mà giống như thật dọc theo con sông Dneiper - chúng thật sự là một sân khấu tuyệt đẹp. Mục đích của ông là nâng cao vị thế của mình bằng cách khoe với nữ hoàng

những chiến thắng mới nhất. Và nữ hoàng thật sự đã bị chinh phục.

Theo kinh nghiệm của tôi, đa số chúng ta đều muốn bảo vệ và gìn giữ ngôi làng Potemkin của mình! Chúng ta đều lo ngại rằng những thành quả của mình không được đánh giá đúng mức - rằng thành công của chúng ta nhìn không mấy ấn tượng từ phía sau cánh gà. Chúng ta lo lắng không muốn để người khác nhìn vào, vì sợ rằng họ sẽ làm ta thất vọng. Tuy nhiên, đây mới chính là lúc cần phải mời người khác vào cuộc sống của mình, để chúng ta không bị mờ mắt bởi những thành công ảo tưởng.

Một vấn đề có thể nảy sinh với bạn bè hay gia đình thân thuộc là họ đã có cảm nhận riêng về bạn. Mối quan hệ của bạn với họ bị đè nặng bởi những tình cảm trong quá khứ, những vấn đề dang dở chưa giải quyết, hay những kỷ niệm cũ. Bạn nên cân nhắc đưa một người hoàn toàn không thành kiến vào trong nhóm để giúp bạn đủ tự tin bắt đầu một việc mới.

Tôi có những người bạn thân buộc tôi phải chịu trách nhiệm trong đời sống riêng, nhưng tôi không có được những mối quan hệ cứu sinh trong công việc kinh doanh. Tôi lo sợ không dám hạ bức tường phòng thủ; tiền bạc và thành công trong sự nghiệp là những chủ đề không an toàn đối với tôi. Ngay từ khi còn là một cậu bé, tôi đã cảm nhận giá trị của mình dựa trên đánh giá của người khác về thành công của tôi, và tôi ghét phải phơi bày một điểm yếu nào trong bộ áo giáp của mình, ngay cả với những đồng nghiệp thân thiết nhất.

Tuy nhiên, nếu các mối quan hệ cứu sinh tiềm ẩn một chút rủi ro cũng là một điều tốt. Lấy ví dụ như Greg. Khi tôi nỗ lực củng cố kỹ năng quản lý của mình, nếu trong nhóm làm việc có một người tôi không muốn làm thất vọng cũng giúp ích khá nhiều. Nhờ có Greg trong nhóm, tôi có nhiều khả năng giữ lời hứa với ông, và với bản thân.

Tôi không có ý nói là bạn không thể tạo được những mối quan hệ cứu sinh với bạn bè thân thiết, gia đình, hay đồng nghiệp. Tốt nhất, đây chính là đích đến của bạn - khi bạn sẵn sàng, và giả thiết rằng những người trong đời bạn sẵn sàng đảm nhận vai trò này. Tôi cũng đã từng chứng kiến những ví dụ tuyệt vời.

Mehmet và Lisa Oz mà tôi giới thiệu ở trên, đã kết hôn với nhau được 25 năm và là một cặp thành đạt nhất mà tôi được biết. Sự hỗ trợ mà họ dành cho nhau vượt xa khỏi sự động viên tinh thần vốn có của một người bạn đời. Do họ làm việc trong những lĩnh vực khác nhau, ban đầu họ không có nhiều thời gian bên nhau. Chính vì vậy họ quyết định tìm thời gian bên nhau bằng cách hợp tác trong những dự án chung, và trao cho nhau không chỉ tình yêu mà cả ý kiến, kiến thức, kinh nghiệm chuyên môn.

"Rất nhiều người tin rằng làm việc chung không mang đến một mối quan hệ hạnh phúc," Lisa nói, "nhưng đối với chúng tôi điều đó thật tuyệt".

Lisa miêu tả chồng mình là một người "hướng tới kết quả" và "biết đặt trọng tâm". Bà tự nhận mình là người biết sắp xếp công việc theo thứ tự ưu tiên, nhìn vấn đề một cách khách quan, và luôn

nhìn vào bức tranh toàn cảnh. Công việc của bà, bà nói đùa, là "kéo Mehmet lại, bởi vì nếu để ông ấy tự do, ông ấy sẽ làm mọi thứ".

"Khi bạn kết hôn với một ai đó, đầu tiên bạn sẽ ủng hộ họ về mặt tình cảm và tinh thần," Lisa nói tiếp. "Vì vậy nếu người kia tự làm mình đau khổ do luôn muốn vượt lên hàng đầu, điều đó không tốt đối với họ. Thành công không đơn giản là sự nghiệp - đó còn là thành công cá nhân của Mehmet, thành công của cả hai chúng tôi, và thành công của cả gia đình. Một phần trong những gì chúng tôi mang đến cho nhau là kéo nhau về thực tại. Tuy nhiên," Lisa nói thêm, "một điều luôn phải có trong mối quan hệ của chúng tôi là sự tôn trọng lẫn nhau, và sự quyết tâm gắn bó làm một cặp".

Tất cả những cặp vợ chồng nên ao ước được hỗ trợ nhau trọn vẹn như Mehmet và Lisa. Dĩ nhiên, mức độ hòa hợp về mặt sự nghiệp có thể không phải lúc nào cũng đạt được như họ đối với mọi mối tình. Chị tôi là một trong những người thân trong gia đình mà tôi gần gũi nhất. Bất cứ khi nào tôi cần tình thương, sự động viên, chia sẻ, tôi đều tìm đến chị. Chị cũng có thể đóng vai người bạn trách nhiệm rất tuyệt vời cho tôi. Nhưng Karen là một người xây dựng gia đình - chị không biết nhiều về điều hành công ty, giúp tôi huấn luyện đội ngũ bán hàng, hay giữ cho khách hàng hài lòng. Khi tôi cần một lời khuyên hay hỗ trợ cụ thể trong nghề nghiệp, tôi đã học được cách tìm đến người khác, những người giàu kinh nghiệm có thể cho tôi những lời khuyên thực tiễn.

Amir Tehrani, doanh nhân

Khi Amir Tehrani đang học lớp ba, có một cảnh sát Los Angeles đến trò chuyện với lớp. "Ông ấy nói rằng nếu bạn chơi với chung

quanh là những người tốt, bạn sẽ thành công trong cuộc sống," Amir nhớ lại. Chà, cuộc đời đơn giản thế thôi sao? Amir còn nhớ mình đã tự nhủ như thế. Và mặc dù bản thân chỉ là một học sinh trung bình, ông bắt đầu làm quen và chơi với những đứa bạn thông minh hơn. Không lâu sau, điểm số của ông cũng tăng dần lên.

Amir không bao giờ quên lời khuyên này, và theo thời gian đã áp dụng nó vào một cấp độ cao hơn; ông luôn luôn cố gắng giữ quanh mình không chỉ là những người tốt mà còn là những nhà cố vấn tin cậy. Nhưng trong khi tham gia học tại Trường quản trị Anderson thuộc UCLA, ông gặp phải tình thế khó khăn: "Tôi biết mình muốn trở thành một nhà doanh nghiệp, nhưng đa số các bạn học đều nhắm đến công việc trong các công ty danh tiếng như McKinsey, Goldman Sachs, hay Toyota".

Chiến lược vượt lên của ông đã gặp một ngõ cụt tạm thời. Vì vậy nhờ vào sự giúp đỡ của một bạn học khác, Amir vươn ra đi tìm những người có máu doanh nhân khác. Cuối cùng hai người lập nên một nhóm hỗ trợ mà họ đặt tên là Billionaire's Club.

Cụm từ "tỉ phú" (billionaire) lúc này chỉ mang tính thể hiện tham vọng mà thôi. Nhưng Amir không hề sợ phải nhắm cao trên trời. Ông cho rằng thành công hiện tại phần lớn nhờ vào những buổi họp trách nhiệm của nhóm, khi họ gặp nhau mỗi hai tuần trong một quán cà phê. "Bạn không muốn quay lại gặp nhóm và làm họ thất vọng," Amir nói.

Công việc kinh doanh của ông là gì? Amir biết rõ ngay từ thời ở UCLA rằng ông muốn tạo ra một sản phẩm để bán được cho

những cửa hàng khổng lồ như Wal-Mart hay Target. “Tôi nhìn thấy xu hướng phát triển rất mạnh của nhóm người gốc Mỹ La tinh tại Mỹ,” ông kể. Sau khi bàn bạc với nhóm và được họ khuyến khích hành động nhanh chóng, ông nhảy ngay lên chuyến bay tiếp theo và tìm đến với văn hóa Mexico. Khi tham dự một trận đá bóng chuyên nghiệp của người Mexico, Amir đã không thể ngờ được sự ủng hộ cuồng nhiệt của người hâm mộ. Nếu so sánh với họ, một trận bóng rổ trên sân nhà của đội Lakers thật im ắng như bãi tha ma. “Một ý tưởng ập đến,” ông nói. Ông gọi điện cho nhóm hỗ trợ để thảo luận và nhanh chóng mua lại quyền bán hàng hóa tại Mỹ của Liên đoàn Bóng đá Mexico.

Lần sau bạn vào Target và nhìn thấy một dãy áo thun mang biểu tượng của Chiapas Jaguares, hãy nhớ đến Amir và nhóm hỗ trợ của ông. Họ chính là người đã mang chúng đến đây. Những thành viên khác trong nhóm cũng có những câu chuyện thành công tương tự. Họ đều cho rằng tài sản hiện nay đa phần đều đến từ nhóm hỗ trợ. Cộng sự đồng sáng lập Billionaires’ Club cũng mới vừa kêu gọi được trên một triệu đô la để thành lập một trang web giáo dục có tầm lan tỏa cao.

Kể từ khi thành lập công ty kinh doanh trong mơ của mình, Amir đã trở thành một người ủng hộ hết mình cho các doanh nghiệp, kêu gọi những doanh nhân khác hãy thiết lập nhóm hỗ trợ đồng đẳng của riêng họ. “Chúng tôi phát hiện ra rằng rất nhiều doanh nhân ngoài kia cũng đang gặp những vấn đề tương tự như chúng tôi,” Amir nói. Nguyện vọng của mọi người được gia nhập nhóm tha thiết đến mức họ phải tổ chức phỏng vấn để chọn lọc từ hàng trăm ứng cử viên.

Thiết lập mối quan hệ cứu sinh hiệu quả để giúp đỡ những nỗ lực trong sự nghiệp của nhau đòi hỏi một dạng tình cảm nghiêm khắc mà gia đình và bạn thân không phải lúc nào cũng làm được. (Mặc dù nếu bạn mang những nguyên tắc trình bày trong quyển sách này chia sẻ với họ, một điều tôi khuyên bạn nên làm, họ có thể đủ bản lĩnh để đảm nhận vai trò này nhiều hơn bạn nghĩ!) Nói chung, thành viên trong gia đình hay bạn bè thân thiết khó có thể bắt chúng ta phải chịu trách nhiệm, hoặc buộc chúng ta phải hoàn tất nhiệm vụ nếu chẳng may chúng ta thất bại. Họ có mặt là để yêu thương chúng ta, bất kể chúng ta ra sao. Đó là một điều ai trong chúng ta cũng cần đến trong đời. Nhưng đó lại không phải là hình thức hỗ trợ hay trách nhiệm mà chúng ta cần để vượt qua những gì đang cản lối mình.

Trong bối cảnh quan hệ hỗ tương, sự quan tâm phải bao gồm những yếu tố như trung thực (ngay cả khi phải nói điều đau lòng), thẳng thắn, phản hồi, và phê bình. Thật đáng buồn là những người thân yêu đã quen chịu đựng bản thân chúng ta vốn không mấy hoàn hảo. Thỉnh thoảng, chúng ta cần được thay máu và nhìn vấn đề từ những góc độ khác nhau, được thoát ra khỏi những cái quen thuộc, như cộng sự Morrie Shechtman của tôi vẫn thường nói.

Trong phần trước của quyển sách, tôi đã nhắc đến nhu cầu cần thiết phải kiến tạo một không gian an toàn cho người khác. Nhưng hãy cẩn thận không lẫn lộn giữa an toàn và dễ dãi, quen thuộc. Đây là những tính chất rất khác biệt. Trong một mối quan hệ, dễ dãi và quen thuộc ám chỉ những người bạn đã cùng chia sẻ quá khứ và cảm thấy thoải mái khi ở bên họ - và điều này có thể khiến

họ làm ngơ khi cần phải phản hồi và áp đặt trách nhiệm, thay vào đó họ chìu chuộng bạn và để những thói quen xấu tiếp diễn.

Cách tốt nhất là bạn nên tìm đến những người có chung những giá trị với bạn về ước mơ và mục tiêu. Chúng ta đều có những người bạn chúng ta yêu quý, nhưng không phải tất cả họ đều đồng tình với quyết tâm vượt lên trong sự nghiệp, hay cải thiện sức khỏe bản thân, hay phát triển tâm linh như chúng ta. Họ vẫn mãi là bạn tốt, nhưng họ có thể không phải là đối tác thích hợp để giúp chúng ta vươn lên và phát huy hết tiềm năng.

Bạn sẽ nhận biết ngay khi bạn tìm được một người có cùng mục tiêu phát triển cá nhân tương tự như của bạn. Lena West, người sáng lập Convengine, cho biết câu nói yêu thích trong nhóm cô ấy là: *Bạn là đại diện cho thương hiệu điên khùng của tôi*. "Điều này có nghĩa là người đó hoàn toàn quyết tâm phát triển cá nhân và sống đúng với tiềm năng của mình," cô ấy kể với tôi. "Đi cùng với nó là một sự thật rằng đôi khi bạn phải nghe những thứ bạn không thích. Nhưng những phản hồi này thật tuyệt vời".

Kết luận: Nếu bạn muốn nhảy vọt trong sự nghiệp chuyên môn hay phát triển cá nhân, bạn có thể phải mở rộng vòng tròn của mình. Bạn bè, đồng nghiệp, gia đình có thể yêu quý bạn không điều kiện, nhưng họ có thể thiếu kiến thức hay kinh nghiệm để giúp bạn trong công việc hay trong đời sống riêng. Mục tiêu cuối cùng của bạn khi muốn tìm được ba người để giúp bạn thay đổi cuộc sống là xây dựng những mối quan hệ cứu sinh đáng tin cậy và tôn trọng.

Giờ đây bạn đã nhận thấy nhu cầu phải vươn xa hơn vòng tròn những người thân yêu, bạn bè, gia đình để thiết lập một nhóm cố vấn vững mạnh, bạn sẽ tập trung tìm kiếm nơi đâu?

Trong công việc

Văn phòng là một nơi hợp lý để gặp gỡ những người mới, có tiềm năng trở thành cộng sự hỗ trợ nhau. Bởi vì dẫu sao đồng nghiệp chính là những người chúng ta tiếp xúc nhiều nhất hàng ngày! Và chúng ta không biết một tí gì về đa số đồng nghiệp - quá khứ của họ, niềm đam mê của họ, cuộc sống riêng của họ, thú vui của họ, tham vọng của họ và mục tiêu của họ. Vấn đề nằm ở chỗ: Trong công việc, chúng ta có khuynh hướng giao tiếp với nhau dựa trên những gì họ có thể làm cho ta, và vì thế chúng ta giữ khoảng cách với họ. Một sai lầm lớn.

Nhưng tôi không thể nào tin tưởng những người cùng làm, bạn sẽ nghĩ như thế. *Họ có thể làm tổn thương tôi*! Thực tế, chúng ta có thể tin tưởng vào người khác nhiều hơn chúng ta vẫn nghĩ. Đáng ngạc nhiên là khi ta tiếp cận một người mà mình vốn nghi ngờ, sự gắn bó của họ dành cho ta tăng lên. Người ta dễ dàng nói sau lưng một người nếu họ không biết hay không quan tâm đến người đó. Vậy thì tại sao chúng ta không tìm đến một đồng nghiệp tiềm năng? Hãy nhớ lời tôi: Nếu bạn không tìm được một hay hai người để tiếp cận, vấn đề là chính bạn, chứ không phải họ.

Tái bút: Đừng quên những đồng nghiệp cũ. Họ có thể không xuất hiện trong cuộc đời bạn ngay bây giờ, nhưng một người đồng nghiệp cũ thích hợp biết đâu có thể trở nên không thể thiếu đối với thành công của bạn. Tôi đã tìm đến với Greg Seal, và hãy nhìn

xem kết quả tôi đạt được! Vì vậy, hãy nhớ đến bạn cũ, thầy giáo cũ, cấp trên hay người đỡ đầu trước đây.

Trong trường học

Cho dù bạn đang theo học đại học chính quy, tại chức, khóa huấn luyện lãnh đạo, lớp MBA hay trường luật, trường học là một nơi cũng rất tốt để gặp gỡ đối tác tiềm năng lâu bền.

Ngay cả khi bạn đã tốt nghiệp từ lâu, những mối liên lạc với trường vẫn có thể giúp ích. Sao bạn không thử gọi đến cho hội cựu sinh viên hay một bạn học cũ? Dĩ nhiên, nếu bạn vẫn giữ liên lạc từ đó đến nay thì tốt quá; nhưng ngay cả khi bạn không giữ liên hệ, bạn cũng chỉ cần gọi điện hay email là đã tìm đến được với nhau để thiết lập mối quan hệ. Những người bạn cũ đã từng yêu quý và tôn trọng bạn có thể sẽ rất vui được gặp lại bạn. Nếu tìm đúng người có thể họ còn rất hào hứng được tham gia vào nhóm của bạn. Một trong những người bạn thân nhất của tôi tại Yale là Ray Gallo; chúng tôi gặp nhau trong một lớp thực hành quản lý mối quan hệ rất đặc biệt do Ella Bell giảng dạy, một tác giả nổi tiếng và đứng đầu giới phụ nữ trong kinh doanh. Ray và tôi là hai anh chàng da trắng duy nhất trong lớp gồm 12 người - như một cặp người Ý - và chúng tôi kết thân với nhau ngay lập tức. Ray đã nhiều năm làm luật sư biện hộ cho tôi; và với tư cách là cố vấn thân thiết nhất, anh ấy giúp tôi nhiều hơn là chỉ những vấn đề luật pháp.

Tại các sự kiện, hội thảo

Greg Hartle tha thiết mong muốn được mở doanh nghiệp nên đã bỏ qua đại học mà đi làm ngay sau khi tốt nghiệp phổ thông - và đây là một vấn đề khi cần tìm một mạng lưới hỗ trợ vững chắc. Giải pháp của Greg là gì? Anh bắt đầu tham gia vào các sự kiện hay hội thảo, tìm kiếm sự nối kết với những chủ doanh nghiệp khác. Khi nào Greg gặp được một người thú vị, anh sẽ theo đuổi bằng email, hỏi xem họ có muốn tham gia một nhóm hỗ trợ mà anh đang thiết lập hay không. Anh cũng kêu gọi sự tham gia của một anh bạn chơi bóng rổ ngày xưa và một anh chàng thú vị anh tình cờ gặp trên bãi biển. Khi Greg đã tìm đủ người, anh thiết kế cuộc họp qua điện thoại - và thế là họ đã khởi hành. (Hiện nay, nhóm cố vấn của Greg bao gồm một kỹ sư, một nhà môi giới bảo hiểm nhân thọ, và một người làm ngân hàng).

Trên mạng

Chưa bao giờ bạn có thể dễ dàng tìm đến làm quen những người bên ngoài vòng tròn thân thiết của mình như lúc này, nhờ vào sự phổ biến của các trang web kết nối xã hội như Facebook hay LinkedIn. Tôi muốn nói rằng những cơ hội tiếp cận là gần như không giới hạn. Và bạn cũng đừng tự bảo mình: *Không, tôi già quá rồi*! Đa số mọi người trên Facebook sẽ "làm bạn" với bạn không chút ngại ngần. Một khi bạn đã trở thành một phần của mạng lưới và có thể xem qua danh tính của nhiều người khác nhau, bạn sẽ biết thêm về đời sống riêng tư của họ chỉ trong hai phút thay vì phải mất nhiều tuần liền ăn trưa với nhau. Khi bạn tìm được một người nào đó có vẻ tiềm năng, hãy cân nhắc gửi lời nhắn công khai trên hình đại diện của họ trên Facebook. Sau đó bạn có thể trò chuyện với họ trên diễn đàn chung mà trang web cung cấp (gọi là

Wall). Tiếp theo, thử trao đổi riêng, và cuối cùng là chuyển sang gửi email, gọi điện thoại, và - dám lắm chứ - một cuộc gặp mặt trực tiếp.

Một cách tiếp cận khác trên mạng nữa là tìm đến những người trong những cộng đồng nhỏ hơn xoay quay một ngành nghề hay một sở thích chung. Ví dụ, GreenlightCommunity.com của tôi là một nơi cần đến nếu bạn muốn gặp những người có trình độ cùng chia sẻ niềm tin rằng mối quan hệ chính là chìa khóa thành công. Thực tế bất cứ chủ đề gì bạn nghĩ đến cũng có những cộng đồng mạng tồn tại phục vụ nó. (Bạn có thể tìm danh mục một số thông qua trang web Ning.com, diễn đàn mà tôi phát triển dựa trên nền tảng này). Và nếu bạn không tìm thấy một cộng đồng phục vụ mối quan tâm của bạn, hãy mở ngay một cộng đồng!

Công nghệ đã giúp cho việc giữ liên lạc với những người hỗ trợ ở xa được dễ dàng hơn. Hanif Rehman, một nhà tư vấn Internet làm việc tại Yorkshire, cách London khoảng 200 dặm về phía bắc, khởi xướng một nhóm hỗ trợ qua điện thoại với 5-6 người sống tại London, sử dụng công nghệ miễn phí Skype hay Dimdim. Nhóm liên lạc với nhau mỗi tuần một lần, và mỗi người có 15 phút để thảo luận về tiến độ đạt mục tiêu của họ, tiếp theo sau là phản hồi từ các thành viên khác.

Những người hoàn toàn xa lạ

Và cũng đừng quên tìm đến những người xa lạ. Tôi không bao giờ ngần ngại trao đổi thẳng thắn với những người tôi mới gặp - trên máy bay, trong nhà hàng, tại sự kiện thể thao - có lẽ vì tôi luôn hào hứng đẩy cuộc trò chuyện đi xa hơn những chủ đề đường sá hay

thời tiết. Nhìn chung, bạn không dễ gặp người tâm đầu ý hợp mỗi lần bạn tiếp xúc với một người lạ. Nhưng mỗi cuộc gặp gỡ như vậy có thể phát triển thành một mối quan hệ hỗ trợ tuyệt vời, người mà một ngày nào đó sẽ giúp bạn viết tiếp những điều chưa nói, và ngược lại.

Nhưng làm thế nào tôi gặp người lạ? Lúc nào tôi cũng phải làm việc. Cuối tuần thì tôi ở nhà với gia đình. Đây là con người sợ hãi, hay lười biếng, hay cả hai đang lên tiếng. Câu trả lời của tôi: *Hãy sáng tạo*! Từ phòng tập thể dục đến quán cà phê hay khu tập thể láng giềng, nếu bạn muốn gặp gỡ mọi người, bạn sẽ làm được. Tổ chức một buổi picnic ngoài trời với hàng xóm láng giềng. Tham gia một cuộc chạy bộ từ thiện. Hay tham gia trò chơi ném bóng rổ hàng tuần. (Để biết thêm cách tận dụng mọi cơ hội hàng ngày cho mục đích xây dựng mối quan hệ, hãy đọc quyển sách *Đừng bao giờ đi ăn một mình*).

Huấn luyện viên chuyên nghiệp

Chúng ta mỗi người đang ở những giai đoạn khác nhau trong sự nghiệp và trong cuộc sống. Có thể bạn vào thời điểm này chưa sẵn sàng để cởi mở và chịu tổn thương với những người trong cuộc đời của mình. Nếu bạn là một người sùng đạo, bạn có thể tìm đến đức cha, đức thầy, hay những thành viên trong giáo đoàn để nhờ giúp đỡ. Nếu đây không phải là một chọn lựa của bạn, tôi thành thật khuyên bạn nên thuê một huấn luyện viên hướng nghiệp hay một nhà trị liệu để giúp bạn bằng những phản hồi trung thực và buộc bạn phải chịu trách nhiệm đúng như những gì bạn đang cần.

Làm thế nào bạn biết được liệu một người có tiềm năng làm phao cứu sinh?

Giờ đây bạn đã biết phải tìm mối quan hệ cứu sinh nơi nào, bạn sẽ chú trọng đến những phẩm chất nào? Một điểm khởi đầu thích hợp là Bốn Đặc điểm tư duy mà chúng ta đã đề cập trong phần trước.

Hãy hỏi bản thân:

- Người đó có sẵn sàng nói với bạn một cách thẳng thắn không?
- Họ có đủ can đảm để nói sự thật mà bạn cần biết không? Họ có cho phép bạn cũng thẳng thắn với họ không?
- Người đó có cởi mở và chịu tổn thương với bạn không? Liệu họ có hiểu về nỗi lo sợ hay những đấu tranh của bạn không?
- Người đó có sẵn sàng buộc bạn phải chịu trách nhiệm để giúp bạn đạt mục tiêu của mình, và vượt qua những hành vi đang cản trở bạn hay không? Liệu họ có cho phép bạn làm ngược lại với họ?
- Người đó có rộng lượng trong những việc họ làm cho bạn không? Liệu họ có đủ rộng lượng để cho phép bạn giúp họ không?

Câu trả lời cho những câu hỏi này không hẳn sẽ bật ra ngay trong lần gặp gỡ đầu tiên, nhưng đây là những dạng câu hỏi bạn muốn đặt ra cho bản thân. Kiểm tra danh sách Bốn Đặc điểm tư duy với người mà bạn đang nhắm đến (một người bạn thật sự muốn xây dựng mối quan hệ sẽ không từ chối cùng ngồi thảo luận với bạn về chúng). Nếu người đó phản ứng không hay khi bạn đặt những câu

hỏi này, họ có thể sẽ không giải quyết được những vấn đề khó khăn hơn về sau - vì vậy hãy cứ tiếp tục đi tìm.

Bốn chữ C

Dựa vào Bốn Đặc điểm tư duy chỉ mới là bước đầu tiên để đánh giá một thành viên tiềm năng cho nhóm. Sự hỗ trợ bạn cần từ những người cố vấn đòi hỏi bạn phải cân nhắc cẩn trọng hơn nữa, và tôi gọi đây là Bốn chữ C.

1. Tận tâm (Commitment)

Bạn sẽ cần đến những người đủ quảng đại để dành thời gian giải quyết những vấn đề phức tạp. Thoạt tiên, hãy tính đến việc gặp nhau - trên mạng, qua điện thoại, gặp trực tiếp - ít nhất mỗi tháng một lần, kéo dài vài giờ, nếu thường xuyên hơn càng tốt.

Giữa hai lần gặp nhau, bạn nên trao đổi bằng điện thoại hay email, nhất là khi bạn mới bắt đầu, hay nếu bạn gặp khó khăn.

Về mặt tinh thần, bạn cần những đối tác hay cố vấn có thể hỗ trợ bạn 24/7; theo thời gian, sự gắn bó giữa hai người càng phải vững chắc để vấn đề của hai bên luôn hiện diện trong tâm trí của cả hai người.

2. Thấu hiểu (Comprehension)

Cố vấn tin cậy của bạn không nhất thiết phải là chuyên gia trong lĩnh vực của bạn - rất khó - nhưng tốt hơn họ nên có kiến thức thực tiễn để giúp bạn đạt mục tiêu của mình. Một lần nữa, các thành viên trong vòng tròn của bạn ít nhất phải hiểu được về căn bản - tức là hiểu được mối quan tâm, mục tiêu, vấn đề của bạn. Nói

cách khác, điều quan trọng là bạn phải cảm thấy tôn trọng ý kiến của họ để nghe theo lời khuyên của họ ngay từ đầu.

Debbie Muller, nhà doanh nghiệp tại New Jersey mà tôi đã giới thiệu với bạn trong phần đặc điểm tư duy quảng đại, không đi tìm người cố vấn với kiến thức cụ thể về phần mềm bà cần thiết kế. Bà chỉ tìm những người có thể đóng góp kiến thức kinh doanh thực tiễn, từ công nghệ đến luật pháp. Nguyên tắc này cũng được áp dụng đối với hội đồng quản trị. Một hội đồng quản trị tiêu biểu bao gồm CEO đến từ nhiều loại công ty khác nhau. Hãy nghĩ thật kỹ xem bạn muốn gì, và điều chỉnh danh sách khách mời phù hợp.

3 và 4. Sự thu hút và Hiếu kỳ (Chemistry và Curiosity)

Tôi luôn luôn ngạc nhiên khi biết rằng thành viên các nhóm hỗ trợ thật sự quan tâm đến lo ngại của nhau - và rằng họ thật sự yêu quý và ngưỡng mộ lẫn nhau. Sự thu hút và hiếu kỳ này, theo tôi, chính là chìa khóa để thu nhận thông tin xoay chuyển từ trong nhóm. Sự thu hút lẫn nhau có thể do tự nhiên hoặc do xây dựng mà nên, từng bước một, nhưng điều chính yếu là cảm giác gắn bó.

Hiếu kỳ là một phẩm chất tuyệt vời của các đối tác hỗ trợ - những người này có thể nhanh chóng hiểu và trở thành chuyên gia về một chủ đề mà họ biết rất ít trước đó. Nhà tư vấn cũng có những kỹ năng này - khả năng tham gia vào tình huống, quan sát nhanh chóng và đóng góp, đưa ra đề nghị ngay tại chỗ.

5. Đa dạng (Diversity)

À, còn một tiêu chuẩn nữa cũng cần cân nhắc (và nó không bắt đầu bằng chữ C): Như Jim Whaley thuộc Siemens Foundation đã

nói: "Tôi luôn muốn nhận được hỗ trợ từ nhiều người với kiến thức đa dạng - những người đã lớn lên trong một môi trường khác tôi, đi học ở những trường khác tôi, chịu tác động khác tôi. Và tôi cũng muốn những người thuộc nhiều độ tuổi khác nhau. Tôi nghĩ chúng ta thường luôn giả định rằng người lớn tuổi thì khôn ngoan hơn, nhưng tôi không tin. Tôi có một số cố vấn thân thiết trẻ hơn mình rất nhiều; họ có ít kinh nghiệm nhưng có cả bồ kiến thức, và họ mang đến những ý tưởng mới".

Ông không đơn độc với ý kiến này. Jack Welch, cựu CEO huyền thoại của GE, đã yêu cầu những thành viên cấp cao trong ban lãnh đạo thu nhận các đối tác trẻ tuổi khi Internet lần đầu tiên xuất hiện trên bối cảnh kinh doanh. Nói cách khác, dù già hay trẻ, đừng bao giờ e ngại khi tìm người có kiến thức, bất kể tuổi tác hay kinh nghiệm.

Kirk Aubry, cựu CEO của Textron, cũng từng tham gia tích cực trong một tổ chức hỗ trợ đồng đẳng chính thức dành cho các nhà lãnh đạo gọi là CEO Project. Theo ý ông, người cố vấn hữu hiệu nhất khi họ không giống bạn. "Bạn cần làm việc với những người đã từng đến những nơi bạn chưa bao giờ đặt chân đến, để giúp bạn học hỏi từ những sai lầm họ đã trải qua và tìm kiếm cơ hội theo những cách khác bạn," Kirk nói. "Một phần lớn tinh túy của nó là: *Để tôi chia sẻ với bạn những gì tôi đã thấy mà bạn có thể chưa nhé*". Đây dĩ nhiên là một danh sách các phẩm chất tương đối khó tìm trong một con người duy nhất. Nếu bạn tự nhủ: *Tôi không nghĩ mình biết ai có đủ hết những phẩm chất này*, điều đó cũng không sao.

Tôi mới vừa miêu tả với bạn một anh chàng Siêu nhân về quan hệ hỗ tương, người lý tưởng. Nhưng bạn không cần đến một siêu anh hùng trong nhà mình; bạn chỉ cần một nhóm siêu đẳng. Mỗi người trong nhóm thân thiết của tôi có thể thiết sót ở nhiều khía cạnh, như bản thân tôi cũng không hoàn hảo đối với họ. Một người có thể thẳng thắn nhưng lại không mang đến cảm giác an toàn; người khác có thể tạo không gian an toàn nhưng lại không hiểu rõ hoàn toàn mục tiêu của tôi. Điều tôi muốn nói là những thành viên trong nhóm thân thiết này hiểu tôi rất rõ, đã từng nhìn thấy tôi thất bại, và hiểu điều gì đã làm tôi vấp ngã trong quá khứ (và ngược lại). Điểm cốt yếu là chúng tôi đang chung tay cùng xây dựng một nhóm tốt nhất mà chúng tôi có thể.

Nhóm đã hình thành rồi cũng sẽ thay đổi và tiến hóa

Khi thời gian trôi, một vài người trong nhóm sẽ dần rơi rụng hoặc không tham gia tích cực như trước. Điều này là bình thường. Người ta thay đổi thứ tự ưu tiên của các mối quan tâm. Hoàn toàn bình thường!

Khi các thành viên trong nhóm rơi rụng, có thể nhanh chóng hoặc sau một thời gian dài, tôi thích nghĩ rằng họ là một thành viên "đã tốt nghiệp", không phải là một người ra đi. Hãy nghĩ đến thời gian bạn đã học hỏi từ nhau như một cơ hội học tập hỗ tương thật tuyệt, chấm hết. Chỉ cần lưu ý là bạn phải học được một điều gì đó, và hoàn thiện bản thân nhờ nó. Đừng e ngại phải tìm đến một người mới (mà đằng nào tôi cũng khuyến khích bạn luyện tập suốt 24/7 hành động này). Mối quan hệ của bạn với các cố vấn trong cuộc đời là mối quan hệ động, không hề tĩnh. Và nên nhớ, nếu một người không tham gia tích cực trong một thời gian không có nghĩa

là người đó không thể quay lại đóng vai trò quan trọng trong cuộc sống của bạn trong tương lai.

Đừng e ngại khi thử nghiệm một người vào nhóm trong một khoảng thời gian. Nếu người này không phù hợp, thử nghiệm với một người khác. Thêm nữa, bạn không nhất thiết phải bắt đầu mối quan hệ bằng cách yêu cầu họ tham gia vào vòng tròn thân thiết của bạn. (Vì rằng bạn đâu có đi thẳng vào trong một quán bar và hỏi người đầu tiên bạn gặp 'Em sẽ lấy anh chứ?') Mối quan hệ cứu sinh tiến hóa theo thời gian, giống như mối quan hệ với người đỡ đầu. Tung một tấm lưới rộng, và đừng cho rằng công việc tuyển thành viên mới sẽ có lúc nào đó chấm dứt.

Dọn nhà

Nhà trị liệu của tôi, Joe Lay, có lần bảo tôi: "Keith, đừng tìm mua sữa trong cửa hàng điện tử nữa". Tôi thích câu này ghê! Joe muốn nói là không phải ai cũng có thể cung cấp bất cứ thứ gì chúng ta cần từ họ. Thật hữu ích nếu bạn có thói quen "nhổ cỏ và vun gốc cho hoa" trong cuộc đời. Cỏ dại là những người kéo bạn xuống, chiếm công sức và thời gian của bạn mà không đóng góp được gì nhiều ngược lại. Hoa trong mối quan hệ của bạn là những người mang đến nét rực rỡ, màu sắc, ý tưởng, sự ủng hộ, và ý nghĩa cho cuộc đời bạn.

Đôi khi chúng ta cần giữ khoảng cách với những người đang cản trở chúng ta, ngay cả khi chúng ta yêu quý họ. Đôi khi dĩ nhiên chúng ta cảm thấy mình đang cho đi nhiều hơn là nhận về trong một mối quan hệ. Nhưng nếu mối quan hệ vẫn cứ tiếp tục một chiều hoặc độc hại, hãy tránh xa nó. Dành thời gian để nuôi dưỡng

những mối quan hệ nào quan trọng và vững chắc trong đời bạn, dẹp bớt những mối quan hệ chiếm quá nhiều nguồn lực nhưng lại không cho nhiều quả ngọt.

Sandy, cô huấn luyện viên thể dục có người bạn thân lúc nào cũng muốn ganh ghét mỗi khi Sandy muốn kể về những vấn đề hay lo ngại của mình, gần đây đã cho tôi biết rằng cô chưa nói chuyện với "cô bạn thân" trong nhiều tháng, mà cô bạn thân ấy cũng không một lần tìm đến cô. Bạn có thể giữ những người như vậy làm bạn nếu bạn muốn hoặc đối với thành viên gia đình, bạn có thể vẫn tiếp tục dựa vào tình yêu của họ. Nhưng đừng tìm đến họ để xin lời khuyên, hay tâm sự với họ và hy vọng sẽ được phản hồi quý báu. Họ dường như không có khả năng đáp ứng yêu cầu dạng này. Chỉ cần nhận lấy những gì họ trao; nếu bạn đã cố gắng thay đổi mối quan hệ nhưng không thành công, hãy tìm phản hồi trung thực và hỗ trợ từ những mối quan hệ cứu sinh thật sự trong đời mình. (Trong nhiều trường hợp, khi bạn quyết định bỏ lại phía sau một "người bạn cũ", bạn cũng không nhất thiết phải tuyên bố với họ; mối quan hệ này sẽ tự động rơi rớt).

Dưới đây là danh sách những câu hỏi giúp bạn quyết định liệu bạn có nên tách mình ra khỏi tình bạn hay không. Nếu bạn trả lời Có cho đa số các câu hỏi, đó là một dấu hiệu cho thấy đã đến lúc bạn phải tiến tới.

• Mối quan hệ có cảm giác thiếu cân bằng không? Bạn có bao giờ cảm thấy mình bị lợi dụng?

• Bạn có cảm thấy những giá trị căn bản và thói quen của hai người không hợp nhau?

• Bạn đã từng liên tục thử áp dụng Bốn Đặc điểm tư duy để cải thiện mối quan hệ giữa hai người, nhưng không thành công?

• Có phải người kia chỉ đơn giản là gật đầu thay vì thật sự lắng nghe bạn?

• Người kia có nghiêm túc quan tâm đến mục tiêu của bạn không? Họ có hay quên không theo dõi để giúp bạn đi đúng hướng?

• Bạn có cảm thấy mình sẽ mạnh mẽ hơn, hạnh phúc hơn, hay thành công hơn nếu không có người này trong đời bạn?

Tin tốt cho bạn là, nếu được phép của bạn, một số những người bạn tiếp cận để đưa vào mạng lưới hỗ trợ có thể sẽ trở thành những người bạn thân mới. Tôi thường nói với mọi người rằng có nhiều khả năng họ vẫn chưa gặp được người bạn thân nhất. Người ta thường tròn xoe mắt nhìn tôi, nói thật tình, như thể tôi nói với họ rằng những người bạn hiện tại của họ là chưa đủ tốt. Nhưng thật ra tôi chỉ thể hiện suy nghĩ của mình theo một hướng tích cực nhất.

Những người sống lâu, thành công nhiều thường có khuynh hướng chia sẻ thái độ hướng đến tương lai về những người họ gặp gỡ. Một suy nghĩ giúp họ vui sống là niềm tin rằng những gì tốt đẹp nhất trong cuộc đời - trải nghiệm, con người - vẫn còn phía trước. Tôi hy vọng khi mình đến 80 tuổi, tôi vẫn mở lòng gặp gỡ những người bạn mới bước vào đời tôi đúng lúc và đúng mục đích. Cho dù bạn đang ở vị trí nào và bao nhiêu tuổi, tôi khuyên bạn nên cởi mở để trải nghiệm những điều tốt đẹp nhất của cuộc sống, bao gồm cả những người tuyệt vời mà bạn chưa được gặp.

Đội ngũ trong mơ: Intellectual Ventures

Vậy là bạn vẫn chưa tin rằng những quan điểm khác nhau có thể mang đến thay đổi, sáng tạo, và kiến thức sâu sắc? Bạn không cần phải đi tìm câu trả lời đâu xa, hãy nhìn vào Intellectual Ventures của Nathan Myhrvold, một công ty có sản phẩm duy nhất là sáng tạo.

Myhrvold, nhà vật lý đã từng lãnh đạo bộ phận nghiên cứu của Microsoft, thành lập công ty riêng dựa trên một cảm hứng: Nếu ông tập hợp những người tài năng từ những lĩnh vực khác nhau như hóa học, điện tử, thần kinh học vào những "buổi sáng tạo", quá trình này sẽ cho ra những bằng sáng chế đầy tiềm năng. Tạp chí BusinessWeek đã viết: "Mục tiêu không phải là tiến bộ từng bước, mà là những ý tưởng hàng tỉ đô la có thể làm thay đổi thế giới".

Được nạp nhiên liệu là caffeine, khô bò, tranh luận đa ngành, những ý tưởng bật ra sau những buổi sáng tạo này của Myhrvold đã phát triển vượt mong đợi. Myhrvold ban đầu hy vọng sẽ xin cấp 100 bằng sáng chế mỗi năm; thay vào đó, công ty đã nộp đến 500 đơn. Từ đó đến nay, Intellectual Ventures đã giới thiệu kính có pin, kỹ thuật mới để sản xuất chip vi xử lý, cải thiện động cơ phản lực, và một cách để điều chỉnh ống lưới mà các nhà giải phẫu thần kinh có thể sử dụng để chỉnh sửa động mạch bị phình to.

Hiện nay, Intellectual Ventures là một ví dụ sáng chói cho thấy chúng ta có thể khơi mào sáng tạo và thúc đẩy tiến bộ khoa học - không phải từ những thiên tài đơn lẻ bị ném táo vào đầu, mà từ nỗ lực tập thể của một nhóm những cá nhân có tầm nhìn và đam mê.

Bước 3: Luyện tập nghệ thuật ăn tối chậm

Nếu như việc xác định thành viên tiềm năng đòi hỏi phải có đầu óc rõ ràng và chiến lược của một vị tướng, thì việc theo đuổi họ đòi hỏi phải có sự khéo léo và tinh tế của một nhà ngoại giao. Ngay cả những người hoàn toàn cởi mở chấp nhận khái niệm quan hệ hỗ tương sâu sắc - những người có đủ Bốn Đặc điểm tư duy mà tôi đã đề cập ở phần trước - cũng cần phải được giúp đỡ tham gia vào quá trình trên thực tế. Rõ ràng, bạn không thể nói với ai đó trong lần gặp gỡ đầu tiên: "Chúng ta hãy đi ăn tối và chia sẻ hết những bí mật sâu kín nhất!"

Một trong những công cụ tốt nhất để xây dựng mối quan hệ sâu đậm được tôi gọi là "ăn tối chậm" để trân trọng Greg Seal, người đã đề nghị một bữa tối như thế khi tôi lần đầu tiên gọi điện đến ông xin được giúp đỡ. Greg vẫn luôn hiểu rằng đưa người ta khỏi môi trường hàng ngày và không phải lo lắng là một điều cực kỳ quan trọng để thiết lập mối quan hệ thân thiết hơn dựa trên sự thấu hiểu lẫn nhau.

Là một người gốc Italia, tôi không khó khăn gì để hiểu được giá trị của những cuộc trò chuyện về các vấn đề quan trọng và tạo nền tảng vững chắc cho các mối quan hệ cá nhân trong những bữa ăn kéo dài. Chúng tôi có một câu nói: A tavola non s'invecchia, có nghĩa là "Trong bữa tối không ai già đi". Tôi thích ý tưởng này - còn gì đúng hơn? Thời gian như thể ngừng trôi. Bạn có thể dành nhiều thời gian đến bao lâu bạn cần. Đây là một khái niệm quan trọng vì khi thời gian cập rập, các mối quan hệ thường nghiêng về

phía *Hãy đi thẳng vào vấn đề*! Và *Tôi có thể giúp gì được cho anh*? hoặc *Anh có thể giúp gì cho tôi*?

Đó không phải là cách vận hành của một bữa tối chậm. Khi đồng hồ ngừng lại, mọi người bắt đầu hạ bức tường phòng thủ xuống. Họ nhìn xuyên qua những định kiến hay những gánh nặng tình cảm và tìm đến những con đường chung. Mối quan hệ của bạn với một người bạn muốn mời làm cố vấn hay thành viên trong nhóm có thể định hình trong những phút giây như thế. "Tinh túy của một bữa tối chậm là xây dựng niềm tin, sự cởi mở, và chấp nhận tổn thương," Greg nói, "để từ đó bạn nhận được những món thật *trên bàn*, và những kế hoạch này nọ bị dọn sạch *khỏi bàn*. Một bữa tối chậm tạo ra sự thân mật giúp loại bỏ những giả tạo, và cho phép người tham gia nhìn sâu vào tâm hồn nhau và chia sẻ sự thật. Chỉ có trên cơ sở sự thật thì kế hoạch hành động của bạn mới thành công".

Nhưng trước khi bạn đặt bàn tại nhà hàng yêu thích, nên nhớ rằng cụm từ bữa tối chậm chỉ là một hình ảnh ẩn dụ chỉ một buổi gặp gỡ giữa bạn và người bạn muốn mời vào làm thành viên của nhóm tin cậy. Nó là một không gian an toàn để Bốn Đặc điểm tư duy - thẳng thắn, tổn thương, trách nhiệm, và quảng đại - được phát huy. Bạn và người kia có mặt ở đó vì nhau. Mọi thứ khác không quan trọng.

Nếu bạn nghĩ đến cụm từ "tán tỉnh", thật tình bạn chưa đi xa đến thế đâu. Nó *đúng là* giống như tán tỉnh. Tôi không có ý nói rằng vòng tròn tin cậy của bạn phải bao gồm những người đồng điệu hay những phiên bản y hệt của bản thân; ở một khía cạnh nào đó, chúng ta đi tìm những người có thể *bổ sung* cho kiến thức và kỹ

năng của mình, và đóng góp chuyên môn trong những lĩnh vực mà mình chưa hoàn thiện.

Nhưng mọi tán tỉnh đều có mục tiêu - đó là tìm hiểu người khác trong một môi trường an toàn. Mục tiêu không phải là hứa hẹn điều gì; chỉ là khai thác tìm hiểu ban đầu mà thôi. Không cần thiết phải vội vã hứa hẹn quá sớm rằng hai người sẽ hỗ trợ lẫn nhau cho đến khi bạn biết chắc người kia có thể và sẵn sàng đóng trọn vai trò quan trọng này trong cuộc đời bạn.

Vậy thì kết quả của một bữa ăn tối chậm, trong đó cả hai chia sẻ những mối quan tâm và tiết lộ ước mơ của mình, nếu bạn cảm thấy mối quan hệ có vẻ như đang được hình thành, là gì? Lý tưởng nhất là, có thể sau một bữa tối hay sau ba tháng tìm hiểu, cả hai người hiểu rõ về nhau, dựa trên Bốn Đặc điểm tư duy của một mối quan hệ cứu sinh.

1. Rằng mỗi người đều nhận thấy nhu cầu phải thay đổi và vươn cao hơn.
2. Rằng bạn mong muốn cùng làm việc với nhau như những đối tác để giúp nhau đạt mục tiêu.
3. Rằng mỗi người sẵn sàng đặt nhu cầu của mình lên bàn, vì lợi ích chung của sự hợp tác.
4. Rằng cả hai đều nhận thấy lợi ích của sự hợp tác.
5. Rằng cả hai đều quyết tâm trung thực, kiên trì, và tự hoàn thiện.
6. Rằng cả hai đều sẵn sàng giữ cho người kia không rơi.

Bữa ăn tối chậm thật ra là để tìm hiểu người khác trong một môi trường phù hợp. Bạn không nhất thiết phải đến nhà hàng - nhất là khi bạn sẽ gặp gỡ nhiều người mà bạn nghĩ là phù hợp với vai trò cố vấn. Mục đích chính của nó là kéo người ta khỏi bàn làm việc, khu làm việc, văn phòng, phòng làm việc tại nhà, phòng khách, điện thoại, máy tính, vốn là những thứ vẫn bao quanh họ trong công việc và khi ở nhà.

Người ta khi ngồi tại bàn thường bị gắn chặt với một cách hành xử nhất định. Bạn muốn tách họ khỏi thói quen này. Trong công sở, cách bố trí chỗ ngồi không vách ngăn hiện rất phổ biến thật ra chỉ làm cản trở những mối quan hệ chân thật. Phong cách văn phòng không vách ngăn nhằm khuyến khích hiệu quả và cởi mở đồng thời phá vỡ những cấp bậc cứng nhắc - theo một cách nào đó thì nó cũng đã làm được điều này. Nhưng tôi nhận thấy nó cũng ngăn cản giao tiếp cởi mở vì lo ngại người khác nghe được; nó làm cho người ta bám chặt vào bàn như những chiếc bè, như cơ hội cứu vớt cuối cùng của sự an toàn và cô độc.

Hãy thử làm khác đi như sau: Mời ai đó ra ngoài uống nước. Đôi khi tôi dùng bộ salon trong khu vực tiếp khách của công ty, vì đây thường là không gian yên ắng nhất, ít bị chiếm đóng nhất. Tốt hơn nữa là mời ăn sáng hay ăn trưa bên ngoài văn phòng hay nhà riêng. Ăn sáng hay ăn trưa có thể không đơn giản vì thời gian eo hẹp, nhưng ít nhất bạn cũng thoát khỏi những sao nhãng do người đi qua đi lại nói chuyện trong văn phòng.

Tôi nhận thấy mời người khác đến nhà mình là một trong những cách tốt nhất để tìm kiếm sự hỗ trợ. Bước chân qua ngưỡng cửa ngay lập tức gỡ bỏ được những rào cản - gia đình là thành trì bảo

vệ chúng ta khỏi thế giới bên ngoài. Khi bạn bước vào nhà của người khác, bạn đang bước vào không gian riêng của họ - và vào cuộc sống riêng của họ. Hành động đơn giản này thôi thường cũng đã đủ để tạo một mức trung thực và cởi mở mới cho mối quan hệ. Bạn không cần phải tổ chức một bữa tiệc hoành tráng hay thậm chí nấu nướng gì. Uống cocktail trên sân thượng hay ngoài hàng hiên là một cách phá băng tuyệt vời. Hoặc mời ai đó cùng đi tập thể dục hay cùng xem một sự kiện thể thao, một phim hay trên truyền hình.

Nói ngắn gọn, bữa tiệc tối chậm có thể diễn ra ở bất cứ đâu mà cả hai người cảm thấy an toàn.

Hành động thử: Đóng vai cứu sinh

Cách tốt nhất để biết liệu người kia có thể làm một ứng cử viên thích hợp cho vòng tròn thân thiết của bạn hay không là cứ nhảy vào và hành động như thể họ đã thực sự là thế. Hãy xem họ phản ứng như thế nào. Điều chính yếu là cứ việc đưa mối quan hệ sang một tầm mức sâu sắc hơn mà không cần hỏi ý kiến họ có muốn “tham gia” hay không.

Nhưng nói trước, cách này không phải lúc nào cũng hiệu quả. Buổi gặp gỡ đầu tiên của bạn có thể sẽ tan tành. Hoặc là bạn có thể không cảm thấy đủ an toàn để mở lòng, hoặc bạn có thể cảm thấy người kia không đủ quan tâm đến bạn và những vấn đề của bạn, hoặc đơn giản là bạn cảm thấy giá trị cốt lõi và mục tiêu của mình không hòa hợp được với người kia. Tuy nhiên, bạn cũng không nên để ấn tượng đầu tiên là yếu tố quyết định duy nhất.

Khi bạn miêu tả mục tiêu và ước mơ của mình, hãy nhớ kể cho người kia nghe bạn muốn đạt gì trong cuộc sống và sự nghiệp của mình. Đừng quên những gì Peter Guber nói về quyền lực và tầm quan trọng của kể chuyện! Hãy trao đổi về nguồn gốc của bạn, mục tiêu của bạn có liên quan như thế nào với quá khứ này. Tiếp theo, hãy tập trung vào *hiện tại*. Bạn đang đấu tranh hay lo lắng về vấn đề gì? Khát vọng tương lai của bạn là gì? Khuyến khích người kia cũng chia sẻ tương tự - và hãy nhớ phải lắng nghe.

Tìm kết nối xa, rộng, và liên tục

Nếu bạn chưa thành công trong nỗ lực thiết lập kết nối sâu đậm hơn với người thứ nhất hay thứ hai, hãy tiếp tục cố gắng. Bạn có thể phải lặp lại quá trình này vài lần để tìm được đúng ba người (hay nhiều hơn), giống như khi bạn phải phỏng vấn hàng chục người để tuyển được một vị trí. Điều này hoàn toàn bình thường. Mục tiêu là tìm được ít nhất một người để thiết lập mối quan hệ sâu sắc và hỗ trợ lẫn nhau. Tôi cũng chỉ có một vài cố vấn tin cậy ban đầu. (Tôi không biết Peter Guber quan tâm đến tôi và sẵn sàng giúp sức vào sự thành công của tôi cho đến khi ông ấy đập búa tạ lên đầu tôi).

Hãy chuẩn bị tinh thần ném tấm lưới thật rộng. Cách đây vài năm, tôi gặp Beth Comstock, tổng giám đốc tiếp thị tại General Electric. Beth là một nữ doanh nhân cực kỳ tài năng, toàn tâm toàn ý tập trung phát triển GE, trung thành với công ty và ban lãnh đạo. Sau buổi gặp đầu tiên, chúng tôi tiếp tục liên hệ qua email, nhưng do lịch làm việc dày đặc của bà, chúng tôi không gặp mặt nhau sau hơn một năm. Lúc đó chúng tôi có một buổi họp hành công việc, và chúng tôi vẫn chưa có thời gian để trao đổi xã giao với nhau.

Cũng vào thời điểm đó, tôi nhận thấy mình cần phải mở rộng vòng tròn cố vấn của mình. Đột nhiên tôi nhận thấy mình nên thử mời Beth vào nhóm. Tôi thật sự kính trọng bà và vẫn ngạc nhiên trước sự cởi mở, thành thật và rộng lượng của bà. Thế là tôi gửi cho bà một email và đề nghị ăn trưa hay ăn tối để bàn về một chủ đề không liên quan gì đến công việc hiện tại của chúng tôi. Beth đồng ý ăn trưa và đề nghị một ngày. Vào ngày này tôi đang ở cách Los Angeles ba ngàn dặm, nhưng tôi nôn nóng được ăn trưa với bà nên nhảy ngay lên máy bay đến New York.

Dĩ nhiên, không phải ai cũng có thể gạt mọi thứ qua một bên như vậy. Nhưng điều tôi muốn nói là bạn nên làm bất cứ điều gì có thể để tạo điều kiện cho những mối quan hệ quan trọng như vậy diễn ra. Đừng để tất cả tùy thuộc ý trời.

Thử một chút thẳng thắn

Tôi nhận thấy điều quan trọng là phải yêu cầu người kia đưa ra phản hồi trung thực trong bữa ăn tối chậm. Nếu người đó đã biết rõ về bạn, hãy nói với họ: "Tôi mong được nghe những gì bạn cho rằng đang làm cản trở tôi". Khuyến khích họ chấp nhận một chút rủi ro với bạn. Thử xem họ có thể tin tưởng vào không gian an toàn mà bạn đã tạo ra hay không.

Họ có đủ cứng rắn để buộc bạn chịu trách nhiệm không?

Đến gần cuối bữa tối chậm, nếu mọi thứ đều tiến triển tốt đẹp, bạn có thể yêu cầu họ buộc bạn chịu trách nhiệm về một mục tiêu nào đó. Thử xem bạn có thể đáp trả bằng cách buộc họ chịu trách nhiệm về một mục tiêu trong cuộc đời họ hay không. Nhưng cho dù những lời khuyên hay phản hồi mà hai người dành cho nhau sẽ

là trang trọng hay thân tình - ví dụ như kiểm tra nhau mỗi tuần một lần - điều quan trọng là bạn phải nói rõ chính xác những gì bạn muốn từ người kia: mối quan hệ hỗ trợ mà bạn có thể trông cậy, dựa trên phản hồi thẳng thắn và thành thật. Hãy xem họ phản ứng như thế nào - không chỉ tại bữa tối mà còn theo thời gian nữa.

Dặn dò lần cuối

Đừng kết thúc bữa tối chậm mà chưa đề ra một thời gian cụ thể để cập nhật tình hình hay gặp nhau lần nữa. Đây là một bước quan trọng để quá trình được thành công. Ví dụ, Greg Seal và tôi sống ở hai thành phố khác nhau, nên chúng tôi đồng ý gặp nhau mỗi tháng một lần. Những thành viên khác trong nhóm gặp tôi mỗi tuần một lần hoặc nhiều hơn. Cho dù lịch làm việc của tôi có bận rộn đến mấy - vì tôi thường xuyên bay đi công tác - tôi đều cố gắng hết sức để gặp gỡ các đối tác hỗ trợ một cách đều đặn. Nếu một người nào đó không thể tranh thủ thời gian để gặp bạn lúc đầu, họ cũng sẽ không có thời gian cho bạn sau này.

Đội ngũ trong mơ: Inklings

Cuộc đời văn chương là một cuộc đời đơn độc. "Chúng tôi làm việc trong bóng tối... chúng tôi làm những gì mình có thể làm... chúng tôi cho những gì mình có thể cho" là câu trích dẫn nổi tiếng của Henry James. Nhưng ai biết rằng nghiệp viết thật ra cũng có thể là một đam mê tập thể?

Inklings là tên của một nhóm nhà văn và trí thức tại Đại học Oxford tập họp thường xuyên trong thời gian gần hai thập niên 1930 và 1940, chia sẻ nhau những tài liệu để sau này cho ra những tác phẩm nổi tiếng của thế kỷ XX - trong số đó có tác phẩm

Out of the Silent Planet của C.S. Lewis và Lord of the Rings của Tolkien. (Lewis viết loạt truyện nổi tiếng The Chronicles of Narnia sau khi nhóm này tan rã).

Trong những buổi gặp gỡ tối thứ Ba tại quán rượu trong vùng hay nhà riêng, Lewis, Tolkien, và những thành viên trong Inklings đọc cho nhau nghe bản thảo ban đầu, tranh luận với nhau về phong cách và giọng văn, và tham gia tranh cãi hào hứng về triết lý Công giáo và vị trí phù hợp của nó trong văn chương. Inklings thúc đẩy điều mà Lewis gọi là "đối lập lý trí", và bản thân Lewis cũng tìm đến những người cùng chung mối quan tâm nhưng "tiếp cận chúng theo những góc độ khác nhau," như ông viết sau này trong tác phẩm Surprised by Joy, một quyển sách miêu tả quá trình chuyển đổi từ vô thần sang Công giáo - sự thay đổi tâm linh có phần không nhỏ của những tác động và khuyến khích từ nhóm cố vấn tin cậy này.

Bỏ qua một bên những tranh luận văn chương và thần học, giá trị cốt lõi của Inklings là tình bạn và hỗ trợ. Theo một thành viên của nhóm, nhà văn Owen Barfield, "Chúng tôi tranh luận vì sự thật, không phải để chiến thắng; tranh luận cho sự thật, không phải để thư giãn".

Mặc dù nhóm tan rã vào cuối thập niên 1940, tình bạn giữa Tolkien và Lewis vẫn giữ vững đến cuối cuộc đời, vượt qua cả sự chê bai, phê bình của Tolkien đối với Chronicles of Narnia của Lewis (mặc dù lịch sử, và hàng triệu độc giả, mong muốn sự thật khác đi). Không lâu sau khi Lewis mất, tháng 11/1963, Tolkien viết thư cho con gái như sau: "Trước giờ cha vẫn cảm nhận bình thường đối với một người ở tuổi này - như một cái cây già nua

đang mất dần từng chiếc lá. Nhưng lần này cha cảm thấy như một nhát búa đang chém vào rễ cây".

Bước 4: Mở rộng chiến lược đặt mục tiêu

Bill George, tác giả có sách bán chạy, cựu CEO của Medtronic, giáo sư kinh doanh tại Harvard, đã thực hành quan hệ hỗ tương với một nhóm đã nhiều năm. Bill nhận thấy nhóm đóng góp rất lớn nhiều năm trước đây trong quyết định rời tập đoàn công nghệ Honeywell để điều hành Medtronic, lúc đó là một công ty tương đối nhỏ.

"Tôi nghĩ mình bị cái tôi quá lớn lấn lướt khi tôi làm CEO nên rất khó khăn thừa nhận rằng không làm tốt tại Honeywell," Bill nói. "Tôi thuộc tuýp người xây dựng; tôi đã dành bao nhiêu phần cuộc đời mình để xoay chuyển tình thế? Tôi nghĩ mọi người trong nhóm đã nhìn thấy rõ điều này và họ đã buộc tôi phải đối diện với nó. Họ rất vui vì cuối cùng tôi cũng đối mặt vấn đề, và họ khuyến khích tôi tìm đến một công ty nhỏ hơn. Họ chắc chắn đã cho tôi can đảm để thay đổi".

Các cố vấn của Bill giúp ông nhìn thấy rằng trái tim ông dành hết cho công việc xây dựng công ty, chứ không phải là chắp vá, sửa chữa công ty. Nếu đó là mục tiêu của ông, nếu đó là những gì ông muốn làm, thì ông chưa thật sự làm đúng ước vọng và quyết tâm này tại Honeywell. Nhưng ông có thể làm được điều đó tại Medtronic. Nói ngắn gọn, những người xung quanh Bill có thể nhìn thấy quyết tâm, mục tiêu, điểm mạnh, điểm yếu - trong một góc độ khác với nhìn nhận của bản thân ông.

Tôi nhận thấy rằng khi nói đến đặt ra mục tiêu, cũng như mọi việc khác, hai cái đầu dẫu sao cũng tốt hơn một.

Hãy nghĩ đến việc đặt mục tiêu như là một kế hoạch chiến lược cho *Mình, Inc*. Hãy làm theo bài học của những công ty giỏi nhất, họ biết rằng mình cần có một nhóm người để xác định họ sẽ đi về đâu - không ai có thể làm việc này một mình. Các công ty vĩ đại bao giờ cũng có một quá trình hoạch định chiến lược bao gồm người ngoài, người trong, nhà nghiên cứu thị trường, và nhiều người khác nữa. Bạn cũng nên như thế! Tôi không thể kể hết đã bao nhiêu lần nhóm đã giúp tôi nhắm đúng mục tiêu mà nếu không tôi đã chẳng hề nhìn thấy, đừng nói chi đến đạt được. Và tôi vốn là một anh chàng lúc nào cũng đặt trọng tâm vào việc đề ra mục tiêu từ khi còn là một cậu bé.

Rất nhiều người thành công, có danh vọng đều cần được giúp đỡ để thiết lập con đường đi, bao gồm mục tiêu hàng năm, hàng quý, hàng tháng, hàng tuần, để đạt bất cứ mục tiêu nào. Thiết lập và sắp xếp thứ tự ưu tiên chi tiết các kế hoạch chính là "thực hiện chức năng lãnh đạo". Một số người được trời phú khả năng này, một số khác thì không. Chúng ta có thể đưa ra những ước mơ bay bổng, nhưng nếu chúng ta không thể định hướng chúng thành một chuỗi hành động liền mạch, thì chúng rồi sẽ tan như mây. Nếu bạn là người nhìn chung biết mình muốn đi về đâu nhưng chưa bao giờ đến được đúng nơi, đừng tuyệt vọng - bạn chỉ cần một người có kỹ năng hoạch định giỏi để giúp bạn. (Bạn sẽ rất ngạc nhiên khi biết rằng có rất nhiều nhà lãnh đạo và nhà tư tưởng hàng đầu vẫn cần đến cái mà tờ báo *New York Times* gọi là "CEO của trí óc" để cung

cấp cho họ những kỹ năng thực hiện chức năng lãnh đạo mà họ còn thiếu).

Và một khi bạn đã có kế hoạch hành động, bạn cần đến những đối tác hỗ trợ để giúp bạn tập trung vào những nhiệm vụ chính, đặc biệt là trong thế giới đầy những thứ làm bạn xao nhãng này.

Các sắc thái của mục tiêu

Bí mật xấu xa bị che đậy của vấn đề đặt mục tiêu là nó có thể mang đến hiệu quả ngược. Có nhiều dạng mục tiêu khác nhau, và việc không hiểu rõ sự khác biệt này có thể làm tổn hại đến suy nghĩ về tương lai của bạn.

Có những mục tiêu, gọi là "mục tiêu kết quả", chỉ một kết quả nhất định, giống như một hũ vàng ở cuối cầu vồng. Tiến sĩ Rob Dirksen có lần kể với tôi rằng một trong những mục tiêu của ông là kiếm được một số tiền nhất định mỗi năm. Điều này cũng tốt, và là một thước đo hợp lý. Nhưng đối với tôi, quan trọng hơn rất nhiều là cách phát triển một quá trình và kế hoạch để giúp bạn đạt được số tiền đó trong một thời gian nhất định. Nói cách khác, bạn nên nghĩ đến chiếc cầu vồng, chứ không chỉ là hũ vàng kia.

Tôi khuyên bạn không chỉ đặt ra một mà phải là hai dạng mục tiêu khác nhau: mục tiêu kết quả và mục tiêu học tập. Và nhóm của bạn có thể giúp trong cả hai mục tiêu này.

Mục tiêu kết quả thường được chúng ta nghĩ như là đích đến. Chúng chính là những cái hũ vàng: Kiếm được việc làm. Được thăng chức. Đạt chỉ tiêu doanh số. Đi nghỉ hè ở Kenya. Lập gia

đình. Giảm mười cân. Tất cả chúng đều đưa ra một kết quả sau cùng rất cụ thể.

Mục tiêu học tập, ngược lại, nhấn mạnh nhiều hơn đến thu nhận kỹ năng mới, kiến thức mới để mở rộng và thúc đẩy kỹ năng và nghề nghiệp vươn lên phía trước.

Mục tiêu học tập và mục tiêu kết quả

Bạn cảm thấy khó phân biệt hai dạng mục tiêu này? Sau đây là một số ví dụ:

Mục tiêu kết quả	**Mục tiêu học tập**
Giảm 5 cân	Học cách nấu ăn tốt cho sức khỏe hơn
Tăng số lượng người truy cập 50%	Tìm năm chiến thuật marketing mới
Tăng doanh số 10%	Học cách giới thiệu sản phẩm hay nhất

Một câu chuyện về trợ lý Data của tôi có thể giúp bạn phân biệt hai dạng mục tiêu này. Data muốn, theo cách nói của anh ấy, "bụng nổi múi". Anh chàng hơi gầy, đến từ Midwest, và khi chuyển sang sinh sống tại Nam California, anh ta buộc phải suy nghĩ lại về thể trạng của mình. (Tôi có nói là Data còn độc thân chưa nhỉ? Có thể đây mới là lý do chính).

Dẫu sao, Data cũng dành hàng tháng trời đi tập thể hình, nâng tạ một mình, tưởng tượng ra ngày cơ bắp của mình cuồn cuộn đẹp như Hoa Vương. Anh ta không gặp may mắn lắm, vì anh ta chỉ dám nâng những quả tạ nhẹ bỗng mà thôi. Vì thế tôi gọi anh ta vào và dạy anh ta một số kỹ thuật nâng tạ (tập tạ cũng là thú vui của tôi, và tôi biết Data cũng thích cách tiếp cận theo kiểu phân tích). Theo những gì anh ta kể, tôi đoán anh ta quá tập trung vào mục tiêu kết quả (cơ bắp lực lưỡng) mà quên mất rằng anh ta phải học trước khi đạt được mục tiêu này.

Sau hai giờ, tôi đã giúp anh ta thiết lập một bảng mục tiêu mới. “Tôi muốn bụng nổi múi” trở thành “Tôi muốn học cách tốt nhất, hiệu quả nhất để săn chắc cơ thể”. Trong vòng vài tuần, anh ta đã nắm được mình phải làm gì và tiến bộ rõ rệt trên con đường tìm kiếm cơ bắp thật sự.

Data cần cả hai dạng mục tiêu - mục tiêu kết quả để làm động lực thúc đẩy bản thân, và mục tiêu học tập để giúp anh ta tập trung vào những hành động nào có thể đưa anh ta đến kết quả. Mục tiêu kết quả có tính thu hút rất cao - hãy nghĩ đến những lời hứa đêm Giao thừa! Nhưng nếu không có cách tiếp cận đúng đắn chúng có thể gây hại cho chúng ta.

Khi FG mới bắt đầu triển khai chiến lược mạng, mục tiêu của chúng tôi là thu hút được 100.000 người đăng ký vào danh sách nhận email Bí quyết trong tuần. Nhưng bằng cách nào? Và tại sao lại là 100.000? Đây là một mục tiêu tham vọng, dĩ nhiên rồi, nhưng là một mục tiêu tùy hứng và không có những cột mốc cụ thể để hỗ trợ nó. Chúng tôi không hề biết là mình không biết, và trong một

thời gian dài tất cả những gì nó mang đến cho chúng tôi là sự căng thẳng.

Cuối cùng chúng tôi tìm đến những chuyên gia khác trong lĩnh vực này và đánh giá lại chiến lược của mình. Chúng tôi nhận thấy rằng chúng tôi thật ra muốn có một nhóm người đa dạng, tham gia tích cực để tận dụng được nội dung trên mạng của trang web và cơ hội giao tiếp với nhau.

Nói ngắn gọn, tôi nhận thấy rằng số lượng người đăng ký chỉ là một thước đo của một mục tiêu kết quả lớn hơn, quan trọng hơn: xây dựng cộng đồng trên mạng. Để đạt được mục tiêu này trong vòng một năm, tôi đặt ra một loạt những mục tiêu học tập: tìm hiểu xem mọi người muốn đọc nội dung gì trên mạng, xác định đúng công nghệ và mô hình áp dụng, và trên hết là tìm được đối tác để giúp chúng tôi xây dựng và giới thiệu một trang web cộng đồng. Ba mục tiêu học tập, một mục tiêu kết quả, và sau một năm tôi không khỏi tự hào trước trang web GreenlightCommunity.com. Bạn cứ thử truy cập vào xem!

Mục tiêu kết quả là niềm động lực rất lớn. Mặt trái của nó là nếu không được đặt ra một cách phù hợp, nó có thể làm bạn choáng ngợp và đôi khi còn làm bạn yếu đi nếu chẳng may bạn không đạt được. Những người quá chú trọng vào mục tiêu kết quả thường có khuynh hướng rút lui và đạt kết quả kém hơn khi gặp trở ngại.

Ngược lại, những người đặt mục tiêu học tập, theo một nghiên cứu của Tiến sĩ Carol Dweck và Tiến sĩ Heidi Grant tại Đại học Stanford, sẽ đối đầu thực tế tốt hơn, giữ vững tinh thần, và đạt kết quả tốt hơn khi gặp những trở ngại không thể tránh khỏi.

Kéo giãn mục tiêu

Hiểu được sự cần thiết phải suy nghĩ theo từng bậc (mục tiêu học tập) không có nghĩa là bạn phải tránh xa những mục tiêu BHAG (big, hairy, audacious goals - to tát, kích động, táo bạo - mượn cụm từ của tác giả nổi tiếng Jim Collins) vốn mang đến cho cuộc sống chút tham vọng. Đồng nghiệp Peter Roche của tôi, đến từ Peter Roche Group, gọi đây là "kéo giãn mục tiêu".

Một lần Peter đang tư vấn cho một công ty với một thương hiệu hàng tiêu dùng nổi tiếng muốn tăng doanh số bán hàng. Peter nói: "Nào, từ bao nhiêu lên bao nhiêu, và trong khoảng thời gian bao lâu?"

Ban lãnh đạo công ty cho biết họ đang tăng trưởng với tốc độ trung bình 5% mỗi năm trong vòng một thập niên qua. "Nếu chúng tôi có thể đưa nó lên 6 hay 8% thì tuyệt quá".

"Như vậy có phải là kéo giãn không? Như vậy có cần đột phá không?" Peter hỏi.

"Không, nhưng chúng tôi nghĩ mình có thể làm vậy".

"Trong trường hợp đó," Peter trả lời, "đây không phải là cuộc nói chuyện mà tôi muốn thực hiện. Tôi muốn nói về những gì các anh muốn và cần phải đột phá".

Peter quay lại và nói chuyện với tất cả các nhóm làm việc của họ. Một điều rõ ràng là họ quyết tâm biến nhu cầu đối với sản phẩm thành doanh số bán và mang nó đến với thêm nhiều người hơn nữa. "Khi họ tính toán được sẽ có thêm bao nhiêu người, họ nói

'Anh biết không, chúng tôi quyết tâm đạt tăng trưởng 50%.' Điều này rõ ràng đã buộc ban lãnh đạo và công ty phải thừa nhận rằng họ cần phải tạo ra sự thay đổi hoàn toàn trong cách vận hành. Đội ngũ bán hàng có quyền nói rằng họ không thể đạt đến hiệu năng này chỉ với một vài thông tin hay bằng cách làm việc chăm chỉ hơn. Họ cần một sự chuyển đổi. Và đây chính là điều họ đang làm hiện nay".

Nhờ kéo giãn khái niệm thành công của mình, công ty hiện nay đang rất phấn khích cùng nhau chung sức để làm thay đổi toàn bộ thị trường cho sản phẩm của họ. Ngay cả khi họ không đạt được đến mục tiêu là 50% tăng trưởng doanh số, họ cũng thành công trong việc mở rộng thị trường.

Đối tác hỗ trợ của bạn có thể giúp bạn kéo giãn ý nghĩ về những gì có thể đạt được đối với bạn.

Với mục tiêu kết quả, thất bại không tồn tại

Trong quá trình thiết lập và thực thi mục tiêu, dĩ nhiên bạn sẽ phạm một vài sai lầm. Điều này là một phần của quá trình học tập. Không một ai thẳng tiến đến sự nghiệp tham vọng hay kế hoạch cuộc đời mà chưa từng trải qua những vấp váp hay bước lùi (Cứ tin tôi đi!) Nhưng một khi bạn chuyển sang tập trung vào những mục tiêu học tập, ý niệm "thất bại" không còn phù hợp nữa. Khi bạn liên tục học tập từ những gì bạn làm, thất bại bắt đầu mất dần ý nghĩa. Hãy nghĩ đến trường hợp của Data: Ngay cả khi anh ta nâng tạ nhiều năm liền, anh ta cũng chưa hẳn đạt đến mục tiêu kết quả của mình là tăng thêm 5cm cho cơ bắp. Sự phát triển cơ bắp này có thể không phù hợp với thể trạng của anh ta. Nhưng nếu

mục tiêu kết quả của anh ta là học được chiến lược nâng tạ tốt nhất hiện có để gia tăng sức mạnh và sức bền, cách duy nhất anh ta có thể thất bại là chỉ khi anh ta hoàn toàn bỏ cuộc.

Biến mục tiêu hành động của họ thành mục tiêu của bạn

Trong vai trò nhân viên, đa số chúng ta đều quá quen thuộc với những mục tiêu kết quả như: "Bán được X sản phẩm, bạn sẽ nhận được Y tiền thưởng". Mục tiêu dạng này thường làm chúng ta khó chịu nhiều hơn là động viên vì chúng ta cảm thấy mình bị đổ lên đầu. Một cách chắc chắn để làm nản lòng nhân viên là không khen ngợi hay công nhận quá trình học hỏi và hoàn thiện họ đã đạt sau mỗi dự án.

Thiết lập mục tiêu học tập cho cá nhân (thậm chí đề nghị cấp trên đưa nó thành một phần chính thức của công ty) để hỗ trợ những mục tiêu kết quả được giao có thể giúp chúng ta cảm thấy thêm sức mạnh. Chúng ta giờ đây có thể sở hữu những mục tiêu trước kia vốn thuộc về công ty, bởi vì chúng đã trở thành công cụ giúp chúng ta tự hoàn thiện mình. Hãy xem nó như một cách tìm những phúc lợi nằm ngoài công việc.

Thử tưởng tượng một nhân viên bán hàng, Judy chẳng hạn, đã quyết định đưa mục tiêu cá nhân vào mục tiêu công ty - học ba kỹ năng bán hàng mới từ những người giỏi nhất trong công ty để đạt doanh số đề ra. Mục tiêu cuối cùng của cô ấy vẫn là phải bán được 1.000 món hàng. Nhưng giờ đây, ẩn bên dưới mục tiêu này, là một mục tiêu cá nhân khác mà Judy muốn đạt đến. Tôi tin rằng nếu công ty khuyến khích sự quyết tâm hoàn thiện, họ sẽ công nhận thành công của Judy đối với cả hai mục tiêu. Tuy nhiên, nếu họ

không nhìn thấy thì những kỹ năng mới của Judy cũng sẽ giúp cô có được một sự nghiệp tốt đẹp hơn trong cuộc đời.

Và đừng phạm sai lầm khi cho rằng mục tiêu nghề nghiệp lâu dài của bạn không nhất thiết phải trùng hợp với công việc hiện tại. Tôi biết có nhiều người tôi gặp đang làm những công việc thoạt nhìn không liên quan gì đến sự nghiệp mà họ muốn xây dựng cả. Nhưng như những người thành công nhất ngoài kia đều hiểu, mọi thứ đều có liên hệ với nhau! Khi bạn phải tung hứng giữa đời sống cá nhân và công việc, hãy cố gắng kết hợp cả hai với nhau, đừng cố gắng tìm sự cân bằng! Tôi hết sức khuyến khích mọi người tìm cách kết hợp những yêu cầu trong công việc hàng ngày với mục tiêu về lâu dài của họ bằng một cách mà tôi gọi là "phác họa" - sắp xếp mục tiêu công việc hiện tại để chúng phục vụ mối quan tâm lâu dài của cá nhân.

Phác họa cho phép bạn mang 100% đam mê của mình vào công việc; đồng thời nó cũng gia tăng đáng kể năng lượng bạn dành cho công việc hôm nay. Nhờ vậy, nó giúp bạn đạt kết quả tốt hơn - ai cũng chiến thắng cả! Bạn có nhất thiết phải nói với mọi người về mục tiêu dài hạn của bạn không? Không. Bạn chỉ việc làm theo ý mình thôi. Nhận một mục tiêu mà người ta trao cho bạn, và biến nó thành một mục tiêu học tập phục vụ lợi ích bản thân. Hoặc gọi cho một người bạn thân và nói: "Này, tôi đang cố gắng tìm cách biến những mục tiêu công việc hàng ngày thành một cái gì đó có ích cho sự nghiệp tương lai. Đây là mục tiêu hiện tại trong công việc. Còn đây là mục tiêu dài hạn trong cuộc đời của tôi. Bạn giúp tôi được không?" Nhà tuyển dụng cũng được lợi từ sự quyết tâm cao của nhân viên.

Mục tiêu học tập là một công cụ tuyệt vời khi "phác họa". Khi Judy viết lại doanh số bán hàng thành mục tiêu trở thành người bán hàng giỏi, cô đã chuyển trọng tâm sang sự phát triển cá nhân. Chúng ta thông thường sẽ đầu tư nhiều hơn vào những nhiệm vụ hàng ngày (và thành công hơn với những nhiệm vụ này) nếu chúng ta cảm thấy chúng có liên hệ trực tiếp với mối quan tâm cá nhân. Nếu bạn không thể tìm được cách đưa công việc hiện tại phục vụ mối quan tâm lâu dài, nghĩa là bạn chưa đủ sức sáng tạo hoặc bạn đang làm không đúng công việc. Hãy dành công sức sắp xếp các mục tiêu cho phù hợp!

Viết "thông cáo báo chí" cho mục tiêu của bạn

Chỉ riêng quá trình thông tin các mục tiêu của bạn đến những đối tác hỗ trợ, hoặc bất cứ ai khác, cũng đủ để giúp bạn đạt chúng.

- Chia sẻ mục tiêu của bạn với mọi người buộc bạn phải làm sáng tỏ tầm nhìn của mình.

- Đối tác hỗ trợ của bạn sẽ có thể chỉ ra những điểm yếu trong kế hoạch mà bạn có thể không nhìn thấy.

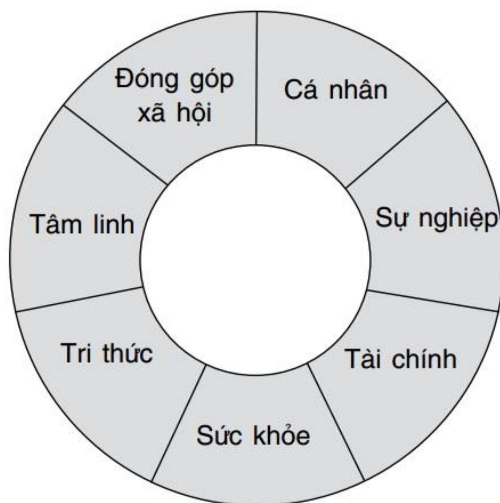
- Thông tin về mục tiêu không chỉ là nói với người khác về những gì bạn sẽ đạt được - thực ra đây chính là nói với bản thân bạn, lặp đi lặp lại nhiều lần, cho đến khi bạn tin tưởng hoàn toàn vào nó.

Bước 5: Thiết lập bánh xe thành công cá nhân

Mỗi năm đến tháng 12 tôi đều dành một tuần nghỉ phép cho một mục đích duy nhất là đánh giá lại chiến lược cuộc đời tôi, và đặt lại những mục tiêu cụ thể mà tôi đã đề ra cho cuộc sống mà tôi muốn. Nắm chắc mục tiêu dài hạn của mình là một công việc cũng đáng

dành thời gian đấy chứ. Bởi vì tất cả những gì tôi làm trong năm đều hoặc là mang tôi đến gần hoặc là đẩy tôi ra xa khỏi chúng - vì vậy tôi nên biết chúng là gì.

Công việc đặt mục tiêu của tôi bắt đầu tương đối rộng. Đầu tiên, tôi thiết lập bảng tổng hợp mục tiêu học tập và mục tiêu kết quả tôi muốn đạt trong sáu lĩnh vực khác nhau của cuộc đời mình: cá nhân, sự nghiệp, tài chính, sức khỏe, tri thức, tâm linh, và đóng góp xã hội. Tôi sắp xếp chúng thành hình ảnh đại diện bằng một Bánh xe Thành công Cá nhân, bạn có thể tải về trên trang web KeithFerrazzi.com. Tôi dùng nó làm bản kế hoạch quyết tâm của cá nhân. Mặc dù tôi chưa tìm ra được một lĩnh vực nào trong cuộc đời ngoài sáu lĩnh vực này, bạn vẫn có thể sáng tạo riêng những lĩnh vực khác cho bản thân.



Đây là một phiên bản căn bản; tôi thường điều chỉnh độ lớn của từng lĩnh vực riêng lẻ tương ứng với tỉ lệ phần trăm trọng tâm trong năm sắp tới của mình. (Tôi vẫn phải luôn nhắc nhở mình rằng mỗi ngày tôi chỉ có cố định bấy nhiêu đó thời gian mà thôi!)

Phát triển sự nghiệp và thành công tài chính có thể tự nó đã đủ nghĩa. Đối với những lĩnh vực khác:

• Tâm linh có thể trải rộng từ việc đi lễ nhà thờ đến leo núi hay tập yoga. Điều chủ yếu là nó kéo tôi về mặt đất và giúp tôi tập trung vào những mối quan tâm khác bên ngoài cuộc sống cá nhân.

• Phát triển tri thức chỉ bất cứ thứ gì tôi muốn học hỏi hoặc trải nghiệm, có thể là tấn công vào chồng sách vốn chất đầy trên bàn trong phòng ngủ, hay học cách chơi bản nhạc của Scott Joplin trên đàn piano, hay quay lại trường để học nâng cao, hay du lịch đến một đất nước mà tôi chưa từng ghé qua.

• Sức khỏe thể chất bao gồm chăm sóc cơ thể như ăn uống hợp lý, tập thể dục hàng ngày, uống vitamin, v.v.

• Mối quan hệ sâu đậm bao gồm gia đình, bạn bè, mạng lưới hỗ trợ tin cậy, và mối quan hệ tình yêu.

• Đóng góp xã hội chỉ những hoạt động từ thiện của chúng ta - những gì chúng ta có thể làm để đóng góp một cách rộng rãi đến những người khác trong cộng đồng và trên thế giới.

Kết hợp, đừng cân bằng

Những lĩnh vực bạn thấy trên Bánh xe Thành công Cá nhân không phải là những lãnh địa hay thái ấp đơn lẻ. Chúng nên, và chắc chắn, sẽ lấp chồng lên nhau! Đối với tôi, tôi hoàn thành một phần lớn trong lĩnh vực đóng góp xã hội qua những công việc tôi làm bên ngoài công ty, bằng số tiền từ thiện, hay những công việc phi lợi nhuận khác. Tôi tin vào việc chuyển đồng nghiệp và khách hàng thành bạn bè, nên tôi quản lý phần lớn mối quan hệ cá nhân dựa trên bối cảnh phát triển chuyên môn. Tôi cũng biến nhiều hoạt động rèn luyện sức khỏe thành cơ hội tạo sự gắn bó xã hội, từ

những buổi tập nặng đến câu lạc bộ thể thao hay chạy bộ buổi tối. Thêm vào đó tôi giải trí thường xuyên đến mức gia đình, khách hàng và bạn bè tất cả đều trộn lẫn không còn ranh giới. Tôi đã chọn cuộc sống của mình là sự hòa trộn. Nếu bạn muốn đạt tối đa trong mọi lĩnh vực của Bánh xe Thành công Cá nhân, bạn có thể phải cân nhắc thực hiện tương tự.

Tôi sẽ giải thích ngắn gọn cách tôi sử dụng Bánh xe Thành công Cá nhân.

1. Đầu tiên, tôi đề ra mục tiêu tổng quá cho mỗi lĩnh vực. Sau đó tôi đi vào cụ thể. Ví dụ, tôi chia mục tiêu nghề nghiệp thành những nhóm nhỏ hơn: phát triển nhóm, xuất bản sách, huấn luyện và đào tạo, vân vân.

2. Bước tiếp theo là lập hạn định. Tôi tự hỏi bản thân tôi phải làm gì trong vòng ba năm tới để tiến gần hơn đến mục tiêu cuộc đời, và rồi sau đó là những gì cần làm trong vòng một năm, và cuối cùng là những gì cần đạt được trong vòng 60 ngày sắp tới (hai danh sách sau cùng này được bạn bè tôi gọi là mục tiêu xách-đít- đi-làm-ngay). Ví dụ, cách đây vài năm một mục tiêu ba năm của tôi là thiết lập Big Task Weekend cho FG (BigTaskWeekend.com), một hội nghị thượng đỉnh hàng năm do tôi khởi xướng để tạo liên minh giữa những công ty lớn nhằm tìm kiếm và phát triển vì xã hội, bắt đầu là sức khỏe của người dân Mỹ - ví dụ như Kaiser Permanente và Safeway liên kết đưa thông tin dinh dưỡng quan trọng đến các khách hàng của Safeway tại các cửa hàng của họ. Ý tưởng này là một thành công lớn, và tôi muốn mở rộng ra thành một cộng đồng những người có ảnh hưởng được công nhận trên toàn thế giới biết đặt trọng tâm vào những lợi ích xã hội có lợi cho tất cả các bên, tăng trưởng giá trị cổ đông, và phát triển cá nhân cho bất cứ ai tham gia. Mục tiêu một

năm của tôi là xác định rõ thông điệp giá trị của những mối quan tâm mà chúng tôi sẽ tham gia và phục vụ. Cuối cùng, mục tiêu 60 ngày của tôi là lập danh sách một nhóm cố vấn và phát triển một chương trình lãnh đạo tương lai nhằm xác lập mối quan tâm và kỹ năng cần thiết cho thế hệ kế tiếp. (Trên trang web KeithFerrazzi.com bạn sẽ tìm thấy một bảng tính, bạn có thể in ra để điền mục tiêu ngắn hạn và dài hạn của mình).

3. Rồi, tiếp theo tôi sẽ đi vào chi tiết hơn nữa. Tôi sắp xếp cho mỗi mục tiêu một tỉ lệ thời gian sao cho mọi người trong vòng tròn của tôi (cũng như trong công ty của tôi) đều biết thứ tự ưu tiên và giúp tôi chịu trách nhiệm. Nhóm hỗ trợ giúp tôi đảm bảo tôi dành đủ thời gian cho mỗi lĩnh vực. Ví dụ, trợ lý của tôi biết rằng mỗi ba tháng tôi sẽ đi ẩn dật cho tâm linh vào cuối tuần. Và mỗi năm hai lần tôi dành trọn một tuần để đọc sách, trong thời gian này tôi chú tâm vào những tạp chí hay quyển sách nào có thể giúp tôi phát triển tri thức. Mục tiêu của tôi đã là một phần của kế hoạch làm việc - tôi không còn phải nghĩ ngợi về chúng, cũng như tôi không phải nghĩ đến việc đi tập thể dục mỗi ngày, ăn tối hàng tuần với bạn bè, hay những bữa ăn tối thịnh soạn tôi tổ chức cho khách hàng. Quyết định đã được đưa ra rồi!

Jeremy House và Michael McDermott, môi giới tín dụng nhà đất

Jeremy House và Michael McDermott, một nhóm môi giới tín dụng nhà đất hai người đến từ Arizona, kể cho tôi nghe về quy trình thiết lập mục tiêu hàng ngày mà họ gọi là “Day-righting”. Đó là lúc họ chụm đầu lại với nhau và xác định cụ thể những gì cần làm trong ngày để thành công.

Jeremy và Michael lập ra "Day-righting" khi đến một lúc họ cảm nhận rằng ngày làm việc của mình thiếu cân bằng và đi chệch hướng. "Nghe có vẻ kỳ lạ nhưng chúng tôi phát hiện ra rằng nguồn gốc của vấn đề là do chúng tôi đi tập thể dục buổi tối," Michael kể với tôi. "Nó tăng thêm áp lực cho ngày làm việc và không mang đến một kế hoạch phù hợp hay cân bằng cần thiết. Vì thế chúng tôi chuyển thời gian tập thể dục sang buổi sáng sớm, tiếp theo đó là buổi thảo luận ý tưởng để cho dòng chảy sáng tạo được thông suốt".

Sau khoảng một tháng làm theo lịch mới, cả hai cho tôi biết họ thấy được sự cải thiện rõ rệt trong công việc và trong đời sống riêng. "Buổi thảo luận sáng giúp chúng tôi định ra mục tiêu và rào cản, và sự hỗ trợ giúp chúng tôi tiến lên phía trước".

Yếu tố con người

Như vậy đó là toàn bộ những gì liên quan đến “cái gì” và “khi nào”, đồng thời cũng chấm dứt phần lập kế hoạch. Tiếp theo, tôi đưa ra danh sách những người thiết yếu để giúp tôi đạt mục tiêu. Yếu tố cuối cùng này - tôi gọi là yếu tố con người - cực kỳ quan trọng! Và rất ít người làm đến bước này. Thực tế, ngay cả những công ty lớn nhất cũng bỏ qua bước này trong quá trình hoạch định chiến lược. Trong một phần hoạch định chiến lược của các công ty lớn, chúng tôi hỏi họ: “Ai được xem là nằm trong một ngàn người quan trọng nhất đóng góp vào sự thành công của kế hoạch chiến lược?”

Đối với các công ty, danh sách này được chia nhỏ thành nhiều nhóm: khách hàng và khách hàng tiềm năng; đối tác; những người tác động chính như nhà phân tích, nhà nghiên cứu, các thành viên truyền thông; và dĩ nhiên là những người bên trong công ty. Đối với bản thân, chúng ta nên dành thời gian chọn số người phù hợp - bất cứ con số nào có vẻ hợp lý với bạn. 25 người? 250 người? Những nhóm người nào bạn cần lưu ý?

Bây giờ, đối với mỗi mục tiêu một năm, hãy liệt kê một danh sách cụ thể (hoặc ít nhất cũng là nhận dạng) người bạn cần tìm đến để đạt mục tiêu. Chúng tôi gọi đây là Kế hoạch Hành động Mối Quan hệ. Làm thế nào bạn lên kế hoạch đạt mục tiêu nếu bạn không tính đến những người sẽ giúp bạn biến nó thành hiện thực? Đây phải được xem là một bước thiết yếu của quá trình hoạch định chiến lược của mọi người hay mọi công ty. Đây cũng là một vấn đề mà những đối tác hỗ trợ có thể giúp ích được rất nhiều - khi trao đổi về danh sách này, hoặc ngay cả khi kết nối bạn với những người

bạn cần gặp. (Để biết thêm nên liên kết với ai để giúp bạn đạt mục tiêu, hãy đọc quyển *Đừng bao giờ đi ăn một mình*).

Cuối cùng, tôi lập ra thước đo thành công và ngân sách về mặt thời gian lẫn tiền bạc - luôn phải có đối với mục tiêu kinh doanh, và thường xuyên có đối với mục tiêu cá nhân. Ngoài ra nhóm còn có thể buộc tôi phải chịu trách nhiệm bằng những cách nào khác? Ngân sách tài chính cho mục tiêu cá nhân có thể bao gồm số tiền bạn chi trả cho những buổi ẩn dật, tham gia câu lạc bộ thể dục, thuê huấn luyện viên hay nhà trị liệu, và những đóng góp bằng tiền cho nhà thờ, đền chùa, hay những tổ chức khác.

Trong mỗi bước thiết lập lịch trình chiến lược, tôi đều kêu gọi sự tham gia của các bạn bè hỗ trợ - và bạn cũng nên làm theo như thế. Đôi khi chúng tôi gặp nhau một cách chính thức trong phòng họp để đánh giá các bản dự thảo; đôi khi chúng tôi nói chuyện qua điện thoại để tìm ý tưởng; và đôi khi chúng tôi gặp nhau ăn tối để lập chiến lược cho những ý tưởng lớn hơn. Những cuộc họp này bao gồm cả người bên trong và bên ngoài công ty - không chỉ là những cố vấn ngang hàng như Greg hay Doug, mà còn là những người mà tôi đánh giá cao sự đóng góp của họ, như những tác giả đương thời, và những người mà tôi cho là có thể đóng vai cố vấn tuyệt vời trong tương lai. Thật là một cách tuyệt vời để khám phá liệu các bạn có thể giúp đỡ lẫn nhau, bằng cách đi chung một chuyến đò với nhau!

Có một lần tôi tụ họp một nhóm các bạn thân cho chuyến ẩn dật hoạch định mục tiêu. Tôi rất ngạc nhiên khi thấy chỉ có một người duy nhất có quyết tâm đặt kế hoạch như tôi mong muốn. Vì thế

mặc dù chúng tôi vẫn là bạn tốt của nhau, tôi chưa bao giờ thêm một lần mời họ vào vòng tròn cố vấn của mình.

Trợ lý hành chính của tôi đóng một vai trò rất quan trọng về vấn đề trách nhiệm trong đời tôi. Bởi vì cô ấy quản lý lịch làm việc của tôi, cô là người biết rõ nhất để phân tích thời gian hàng ngày hay hàng tuần mà tôi dành cho từng mục tiêu đã đề ra. Nếu tôi dành 50% thời gian cho các hoạt động chính trị và phi lợi nhuận, thay vì phát triển công việc kinh doanh, cô sẽ nhắc nhở tôi. Tôi và cô ấy cũng đánh giá hàng năm lịch làm việc của tôi so với năm trước để biết liệu tôi có làm đúng theo sự phân chia thời gian hay không.

Điều này cũng không khác biệt so với những hỗ trợ đồng đẳng hay thiết lập kế hoạch bên ngoài văn phòng. Thật ra, có những gia đình chọn làm cùng lúc hai việc này mỗi năm một lần. Họ lập ra cuộc họp gia đình hàng tháng để đánh giá kế hoạch và tiến độ của từng thành viên trong gia đình (ngoại trừ con chó). Tôi biết một cặp vợ chồng đã cùng làm việc này nhiều năm liền; và khi cô con gái chín tuổi của họ yêu cầu được tham gia, họ cũng làm cho cô một phiên bản đơn giản.

Các đối tác hỗ trợ cũng có thể làm tương tự cho bạn - dùng kinh nghiệm và kiến thức của họ để đâm chọc vào mọi khía cạnh của mục tiêu, cũng như kế hoạch để đi đến đích. Bạn có thể tìm đến chỉ một hay hai người cố vấn, hoặc cả nhóm, nếu bạn có một nhóm đông đảo. Mỗi lần đánh giá - mức độ thường xuyên tùy vào bạn cần họ đến mức nào, và tôi khuyên bạn nên gặp nhau ít nhất mỗi tháng một lần - nên tập trung vào ba câu hỏi: Điều gì tốt? Điều gì không hiệu quả? Điều gì còn thiếu để đưa bạn trở lại đúng hướng? Nếu bạn không có trợ lý, hãy nhờ một người 'bạn hỗ trợ' định kỳ

kiểm tra lịch trình làm việc hàng ngày (và bạn cũng làm ngược lại cho họ) để lên tiếng nếu cách quản lý thời gian của bạn không phù hợp với mục tiêu đã đề ra.

Bạn có thật sự muốn? Hay chỉ nghĩ mình nên muốn?

Giờ đây bạn đã có "cái gì", "khi nào", và "ai" trong mục tiêu, đã đến lúc bạn chuyển sang "tại sao": Tại sao tôi muốn đạt mục tiêu này? Để giúp bạn tìm được câu trả lời, hãy thử tưởng tượng cuộc đời mình sẽ ra sao khi đạt được mục tiêu. Bạn nghĩ cuộc đời bạn sẽ có gì khác? Có gì không đổi? Hiểu rõ về những gì thành công mang đến sẽ giúp bạn hiểu tốt hơn động cơ của mình.

Để tôi đưa ra một ví dụ: Tại sao tôi lại muốn xây dựng một công ty phân nhánh? Đó là vì nó sẽ cho tôi thêm thu nhập và thời gian. Tại sao? Vì với thêm thu nhập và thời gian, tôi có thể làm những gì tôi muốn trong cuộc sống, ví như viết lách, suy nghĩ, và dành thời gian phát triển tâm linh. Tại sao? Vì tôi sẽ nghĩ ra được thêm nhiều cách để giúp đỡ mọi người. Tại sao? Vì tôi muốn để lại dấu ấn của mình trên thế giới này, và được phục vụ con người tốt hơn.

Bạn hiểu ý tôi rồi đó. Tiếp tục đặt ra câu hỏi cho bản thân, và rồi cuối cùng tự hỏi: *Liệu mình có thể đạt được kết quả này bằng cách khác không*? À, trong trường hợp của mình, có thể chuyển sang viết lách và suy nghĩ, thay vì tập trung xây dựng FG, nhưng như vậy tôi không thể tiếp cận được nhiều người bằng cách thông qua công ty. *Rồi, tuyệt vời lắm*. Mục tiêu có vẻ khá vững vàng.

Giờ đây, hãy bước thêm một chút nữa. Trong quyển sách *Finding Your True North*: *A Personal Guide*, cựu CEO Bill George mà tôi đã

đề cập ở trên, có nhắc đến sự cân bằng giữa động cơ bên trong và bên ngoài khi thiết lập mục tiêu.

Động cơ bên ngoài diễn ra trong thế giới bên ngoài:

• Tôi muốn có điều kiện cho các con tôi một nền giáo dục hàng đầu.

• Tôi muốn cha mẹ tôi hạnh phúc.

• Tôi muốn có chiếc Mercedes để tạo ấn tượng với những người tôi gặp.

Động cơ bên trong xuất phát từ bên trong con người bạn:

• Tôi muốn hoàn thành những đam mê trong cuộc đời mình.

• Tôi muốn giúp đỡ người khác.

• Tôi muốn có thời gian bên cạnh người tôi thương yêu.

Hãy dành thời gian tự hỏi bản thân động cơ của bạn thuộc dạng nào. Cả hai hình thức động cơ này đều tốt; nhưng như Bill George đã chỉ ra, khi chúng ta càng thành công, chúng ta càng cần đến những động cơ bên trong: tiền bạc, địa vị, quyền lực, và vân vân. Và rất nhiều khi, như ai cũng biết, tất cả những thứ lòe loẹt, sáng chói, bề ngoài này có thể che khuất những khát khao thầm lặng sâu sắc hơn. Kết quả? Mục tiêu của chúng ta bỗng trở nên trống rỗng sau khi chúng ta đạt được; chúng ta bị mất đi điều được Bill gọi là "sao Bắc Đẩu thật sự", một sứ mệnh chính trực giúp chúng ta có khả năng phát huy hết tiềm năng của một nhà lãnh đạo.

Sai lầm trong quá trình đặt mục tiêu

Tờ *New Yorker* gần đây có hình minh họa một CEO đang phát biểu trong buổi họp hội đồng quản trị: "Mục tiêu của chúng ta là thiết kế một ứng dụng xuất sắc cho thời đại Web mới, và trong khi chờ đợi mục tiêu này đạt được chúng ta sẽ vẫn tiếp tục sản xuất hệ thống xử lý chất thải rắn tốt nhất thế giới".

Hình biếm họa này là một nhắc nhở rằng nếu mục tiêu ngắn hạn và dài hạn không tương thích với nhau, mục tiêu của bạn sẽ kết thúc trong nhà vệ sinh. Nếu những gì bạn làm trong ngắn hạn không phục vụ mối quan tâm dài hạn, những người hỗ trợ phải giúp bạn cân nhắc liệu có nên thôi không thực hiện nữa hay không.

Hãy xem ví dụ của Lena West tại Convengine. "Cách đây vài năm tôi giới thiệu một chương trình gọi là Technology Direct", cô kể với tôi. "Đây là một chương trình học qua mạng dành cho những công ty nhỏ để giúp họ hiểu thêm về công nghệ Internet. Nó phát triển rất tốt, nhưng nó không thu hút được nhiều chú ý như mong muốn. Tôi không biết phải làm thế nào cho tốt hơn, và mọi người trong nhóm hỗ trợ khuyến khích tôi nên từ bỏ. Điều này không dễ dàng đối với tôi, tôi không muốn nghe nhắc đến điều này. Nhưng nhóm nhắc nhở tôi rằng tôi đã cam kết chỉ làm những gì đóng góp thêm cho công ty, và Technology Direct không làm được điều này. Và thế là tôi buông".

Sau đây là một số lỗi thường gặp khi đặt mục tiêu và hướng dẫn các đối tác giúp bạn tránh lỗi.

Hãi hùng trước sứ mệnh

Vấn đề: Bạn mất trọng tâm, dành quá nhiều thời gian để theo đuổi những thứ không đóng góp cho mục tiêu dài hạn.

Giải pháp: Bạn và nhóm cùng đánh giá lịch trình chiến lược và thảo luận về mục tiêu cũng như động cơ đứng sau để tìm cách tái cam kết.

Lỗ hổng niềm tin

Vấn đề: Bạn không tin rằng bạn sẽ đạt được những gì mình muốn, dẫn đến thiếu động cơ hành động.

Giải pháp: Chia sẻ mục tiêu với đối tác để giúp bạn hiệu đính tầm nhìn của mình; nếu bạn tự nhủ đủ lâu, rồi bạn cũng sẽ tin tưởng!

Khoảng cách kỹ năng

Vấn đề: Mục tiêu đòi hỏi bạn phải học những kỹ năng mới, và điều này đang cản trở hay gây khó khăn cho việc lập kế hoạch hành động.

Giải pháp: Nhóm có thể giúp bạn xác định và tìm cách lấp khoảng cách, thông qua những nguồn lực khác, hoặc qua đào tạo thêm.

Nỗi sợ hãi thất bại

Vấn đề: Động cơ của bạn sút giảm.

Giải pháp: Các bạn bè có thể động viên, hỗ trợ, và làm bạn thêm hăng hái. Họ có thể nhắc nhở vì sao bạn phải làm việc cật lực để đạt mục tiêu, và giúp bạn lấy lại tinh thần quyết tâm. Hoặc họ có thể giúp bạn nghỉ ngơi - ví dụ, một tuần chẳng hạn - để làm mới mình. Nhưng hết một tuần, họ sẽ lại xuất hiện để thúc đẩy bạn!

Bước 6: Học cách đánh nhau!

Trong phần trước của quyển sách, tôi đã giới thiệu với các bạn về Maxine Clark, CEO của Build-a-Bear. Maxine là một phụ nữ đặc biệt điều hành một công ty đặc biệt theo đuổi một sứ mệnh thực sự vì trẻ em, và văn hóa tuân-theo-nguyên-tắc-vàng này lan tỏa vào trong tất cả những gì họ thực hiện.

Maxine là một người tin tưởng tuyệt đối vào triết lý thương cho roi cho vọt (tough love). Vậy thì ai là người đóng vai kẻ bị căm ghét trong nền văn hóa doanh nghiệp này, với nhiệm vụ là phải đảm bảo bà lúc nào cũng đi trên đúng con đường trong cuộc sống và sự nghiệp của mình?

Maxine trấn an tôi rằng mặc dù văn hóa của Build-a-Bear là nồng ấm và mềm mại (vì họ sản xuất thú nhồi bông cho trẻ con mà!), điều này không có nghĩa là họ không buộc mọi người phải chịu trách nhiệm. Maxine phải chịu trách nhiệm trước hội đồng quản trị, ngoài ra bà còn có Jimmy. Jimmy là một người cha đầy yêu thương nhưng nghiêm khắc, nghiêm túc; công ty đầu tư vốn của ông là nhà đầu tư ban đầu cho công ty của Maxine.

Cách đây vài năm, hội đồng quản trị Build-a-Bear họp lại để thảo luận vấn đề mở rộng số lượng cửa hàng, và một số vấn đề vận hành khác. Bỗng nhiên giữa cuộc họp, Jimmy bùng nổ: “Toàn những thứ nhảm nhí! Khi nào thì chúng ta sẽ phát hành cổ phiếu ra công chúng?” Mọi người trong phòng đều giật mình, bởi vì vấn đề phát hành cổ phiếu ra công chúng không nằm trong lịch trình họp ngày hôm đó. “Tốt,” cuối cùng Jimmy nói, “nếu các vị không

phát hành cổ phiếu ra công chúng vào một ngày thống nhất trước, chúng tôi sẽ không cần phải họp nữa," đồng nghĩa với việc công ty đầu tư của ông sẽ bán cổ phần của mình trong Build-a-Bear.

Maxine nhớ lại, "Tóc gáy tôi dựng đứng cả lên". Hội đồng quản trị cũng không ai vui vẻ gì. Và mặc dù cuộc thảo luận còn tiếp tục thêm một khoảng thời gian sau đó, nhưng chẳng mấy chốc nó đã biến thành buổi la hét và đổ thừa cho nhau.

Nhưng khi Maxine kể câu chuyện này với tôi, bà lại mỉm cười. "Vào lúc đó, tôi nghĩ: *Jim, hãy để tôi quay lại với nghị trình làm việc hôm nay, và đừng có chen ngang như vậy nữa*". Vỗ tay. "Nhưng tôi đã sai hoàn toàn. Jim chỉ nói ra điều cần nói. Ngay lúc đó tôi không nhìn thấy vấn đề, nhưng Jim đã đúng".

Maxine tự miêu tả mình là một "cá nhân bị mục tiêu thúc đẩy", người chấp nhận không nhận lương để giúp công ty thành công. Nhưng Jim hiểu rằng để thật sự xây dựng một công ty vĩ đại, Maxine cần phải ngừng điều hành công ty như thể đây là một công ty riêng của mình, mà thay vào đó phải điều hành vì cổ đông và nhân viên.

"Jim rất quan tâm đến tôi," Maxine nói. "Ông ấy biết rằng tôi sẵn sàng bỏ qua món tiền để bản thân và mọi người cùng đạt sứ mệnh của tôi - nhưng thực tế tôi cần phải tập trung vào số tiền cho mình và cho mọi người để đạt mục tiêu. Ông ấy rất quan tâm đến mức trở thành người ngáng đường như thế! Vào lúc đó lời nói của ông có vẻ mang ý nghĩa xấu, nhưng thật ra đó là việc phải làm trong một không gian thích hợp. Và đây cũng là điều khiến tôi rất quý trọng Jim - bởi vì ngoài Jim ra không ai làm cho tôi như thế cả".

Vào một thời điểm trong quá trình xây dựng Ferrazzi Greenlight, tôi cũng cần bị buộc phải chịu trách nhiệm. Việc này xảy ra với tôi vào một buổi chiều tối tháng Sáu. Tôi đang sải bộ trước tòa nhà 30 Rock, trụ sở chính của GE tại Manhattan, nghe điện thoại gắn trên vành tai. Tôi đang nói chuyện với Bill Braunstein, nhà tư vấn và giám đốc kinh doanh đối ngoại của tôi. Tôi đã hơi trễ một bữa tiệc tối tại Rainbow Room trên lầu, nhưng cuộc gọi khẩn cấp không thể không nghe.

Dạo đó tôi đã quyết định cùng với đội ngũ tại FG mở rộng hoạt động của công ty. Đã đến lúc cần đầu tư vốn, và Ferrazzi Greenlight năm đó hoạt động rất thành công nên tôi đã nắm chắc được một số vốn vay cho công ty.

Bây giờ thời điểm sự thật đã đến: Tôi cần phải ký duyệt vay vốn.

Nhưng đầu tiên nó phải qua được bài kiểm tra đánh hơi của Bill! Đây là một trong những quy định mà chúng tôi đã lập nên giữa hai người. Mặc dù tôi đã biết Bill nhiều năm, anh ta vẫn còn là một thành viên tương đối mới trong vòng tròn thân thiết của tôi, nhưng đồng thời anh là một trong những nhà tư vấn không thể thiếu đối với tôi. Công việc của anh ta là phê bình tôi - và che chắn cho tôi - trong những quyết định liên quan đến tài chính.

Trước ngưỡng cửa đòi hỏi phải cam kết tài chính lớn như lần này, Bill buộc tôi phải suy nghĩ thật kỹ. Sau đây là một số câu hỏi anh ta đưa ra:

• "Anh có nghĩ rằng công ty đang hoạt động tốt để sử dụng hiệu quả dòng tiền này không?"

• "Anh sẽ tiết kiệm bao nhiêu tiền đầu tư nếu như công ty được quản lý còn tốt hơn so với hiện nay?"

• "Anh có thể kiếm thêm vốn theo thời gian từ những hoạt động bình thường của công ty không? Nếu được, phải chăng số tiền đầu tư lần này chỉ là để che giấu tình hình quản lý yếu kém?"

• "Anh có thật sự chuẩn bị tinh thần để chấp nhận kỷ luật trong điều hành công ty không? Với tình hình công ty như hiện nay, Keith, anh có sẵn sàng đầu tư bằng tiền tiết kiệm của mình không? Bởi vì nếu không, anh không nên làm việc này. Anh ký tên vào biên bản vay vốn, thì cam kết này không khác gì đầu tư bằng tiền tiết kiệm của anh. Anh có cảm thấy mình thiếu trách nhiệm không?"

• Anh có thật sự thích thú khi xây dựng công ty này? Và anh có bao giờ suy nghĩ thật ra điều gì mang đến niềm vui cho anh?"

Thay vì đi thẳng lên lầu để tham gia buổi tiệc mà tôi bị trễ, tôi lại đứng đây trên lề đường giữa phố, tranh luận trong một cuộc đối thoại nảy lửa, nặng nề, và không mấy vui vẻ. Tôi hoàn toàn bị mất khả năng sắp xếp thứ tự. Đây đâu phải là những câu hỏi bình thường! Nhưng nó cũng chính là mục đích của Bill. Bill đang buộc tôi phải tự biện minh cho tôi và cam kết của tôi về việc xây dựng một công ty mang đến sự khác biệt cho những công ty khác và nhân viên của họ trên toàn thế giới.

Bill quan tâm đến tôi và sự thành công lâu dài của tôi, vì vậy anh ta đã làm đúng vai trò tôi cần ngay trước ngưỡng của một quyết định quan trọng - một bạn đấu tập quyết tâm và tài năng.

Nguyên tắc làm bạn đấu tập

Khi những đối tác tin cậy cùng ngồi lại với nhau để điều chỉnh và tranh luận về mục tiêu, tôi gọi đây là đấu tập. Tại sao tôi lại gọi như thế? Đó là vì quy trình này cũng tương tự như khi tôi tập đánh quyền anh với huấn luyện viên của mình, J.J. Điều này có nghĩa đây không phải là một cuộc thi đấu hết sức hết mình; trong đấu tập không có người thắng kẻ thua.

Đấu tập, theo trang web Wikipedia đang mỗi ngày một mở rộng, được định nghĩa là "một hình thức thi đấu tự do, có đủ quy định, luật lệ, thỏa thuận để không xảy ra thương tích". Mục đích của những "trận đánh" này bản chất là mang tính giáo dục - nó giúp cho người tham gia thu nhận thêm kỹ năng và năng lực mới. Mục đích không phải là để tìm một người thắng cuộc. Một ví dụ điển hình xuất hiện trong đầu tôi là các vận động viên quyền anh luyện tập nghề bằng cách tham gia vào những buổi đấu tập như thế này. Mang vào người những thiết bị bảo vệ, các vận động viên quyền anh bước lên sàn đấu và tham gia vào một trận đấu mà đối với người thường là không có quy định, luật lệ gì cả. Những ai hiểu biết, tuy vậy, đều biết rất rõ về nhiều quy định ràng buộc đối với điệu múa được dàn dựng tinh tế này.

Kinh nghiệm của những đối tác tham gia vào trong quá trình học hỏi qua lại này rất thú vị, một kinh nghiệm cần thiết và hữu ích đối với vấn đề hỗ trợ đồng đẳng. Điều này có nghĩa là sau khi chúng ta đã xác định tầm quan trọng của việc phải đưa mọi người vào trong quá trình xác lập mục tiêu và những giai đoạn khác trong quá trình hoàn thiện cá nhân, chúng ta cũng cần phải đưa ra một dạng cơ cấu để những nhà cố vấn tin cậy của bạn có thể phản hồi theo một cách an toàn và có tính giáo dục.

Đấu tập là một bài tập cực kỳ quan trọng, căng thẳng hơn rất nhiều (nhưng cũng giúp ích rất nhiều để đạt một mục tiêu cụ thể) so với tranh luận trong một bữa ăn tối chậm. Và mặc dù những cú đánh qua lại trong trận đấu tập có thể trở nên nóng nảy, bản chất của việc có qua có lại này giữa bạn và nhà cố vấn là hoàn thiện và học hỏi, thay đổi và trưởng thành. "Bạn cần có ai đó nói với mình, 'Này, anh làm thế này là sai rồi', đó vốn không phải là một điều dễ nói," Kirk Aubry nhận xét. "Và sau đó bạn cần có một người khác nói với mình, 'Anh phải làm thế này mới đúng.'"

Nếu thực hiện hợp lý, đấu tập, cũng giống như Bốn Đặc điểm tư duy, sẽ tạo ra một con đường hai chiều. Kirk cho rằng mình đã học được rất nhiều khi giúp đỡ người khác trong những thách thức và khó khăn của họ, không khác gì lúc tự mình đi tìm lời khuyên. Đấu tập không lệ thuộc vào người nào nhiều kinh nghiệm hơn hay có địa vị cao hơn. Khi đấu tập hiệu quả, cả hai bên đều ra về với những hiểu biết mới và phản hồi từ người kia.

Cách này cũng giống như kinh nghiệm của Shinichi Suzuki, nhạc công violon người Nhật đã phát triển phương pháp Suzuki để giảng dạy nhạc lý hiện nay được áp dụng khắp nơi trên thế giới. Suzuki tin rằng nếu được ủng hộ và khuyên bảo phù hợp, ai cũng có thể học chơi nhạc thật hay - và rằng cả học sinh và giáo viên đều học hỏi từ nhau. Vào cuối mỗi buổi học theo phương pháp Suzuki truyền thống, học sinh và giáo viên đứng đối diện nhau, cúi chào, và đồng thanh nói "Cám ơn về bài học".

Trong đấu tập, "những đối tác hỗ trợ phải đưa bạn ra khỏi khu vực an toàn," Jim Whaley tại Siemens nói. "Hỗ trợ đồng đẳng tốt là phải thách thức bạn đạt những mục tiêu mà bạn đã tự đặt ra cho

mình. Đó có thể là những quá trình tư duy mà bạn chưa tính đến. Đôi khi người ta sẽ nói với bạn những điều bạn không muốn nghe. Điều này có thể buộc bạn phải tự vệ. Nhưng tôi đã học được rằng khi nói ra những điều đau lòng, tôi biết rằng những đối tác đang cố gắng làm điều tốt nhất cho tôi. Nếu họ không quan tâm, thậm chí cuộc trò chuyện còn không xảy ra".

Không có gì ngạc nhiên khi Jim đã phác họa cách kết hợp Bốn Đặc điểm tư duy trong đấu tập. Đối tác sẽ nói những điều bạn không muốn nghe (thẳng thắn); bạn ban đầu có thể giương vây tự vệ nhưng cuối cùng thừa nhận rằng mình cần được giúp đỡ (chấp nhận tổn thương); những người khác có thể thách thức buộc bạn phải hoàn thành mục tiêu (trách nhiệm); và bạn cuối cùng sẽ hiểu được rằng họ thật sự muốn phục vụ bạn (quảng đại).

Nếu thiếu đi một trong bốn yếu tố tư duy này thì xem như niềm tin đã bị ném qua cửa sổ. Không có sự thẳng thắn, sẽ không có cuộc nói chuyện trung thực; không chấp nhận tổn thương, bạn sẽ cảm thấy bị xúc phạm (và quay lưng lại với phản hồi); không có trách nhiệm, sẽ rất khó khăn để nhận và hưởng lợi từ những đóng góp của mọi người; không có lòng quảng đại, bạn sẽ khó nhận được sự giúp đỡ nào thêm nữa. Bạn cần có Bốn Đặc điểm tư duy cùng hoạt động.

Đó là lý do vì sao đấu tập trên thực tế có thể giúp bạn mang đến chiều sâu cho mối quan hệ với người khác. Tôi có một người bạn, Ajit, một kỹ sư được đào tạo bài bản, điều hành một bộ phận khổng lồ tại một công ty công nghệ toàn cầu lớn. Ajit gặp người đấu tập với mình vào cuối thập niên 1990, khi đó anh chưa hoàn toàn chuẩn bị để đấu tập. "Tôi là một người lúc nào cũng suy nghĩ

tích cực," anh nói, "và vì vậy, đánh giá của tôi cho bất cứ tình huống nào - cho dù đó là phân tích thị trường hay năng lực của đội ngũ bán hàng hay giá trị của sản phẩm chúng tôi chào bán - luôn luôn bao giờ cũng tươi sáng".

Bộ phận của Ajit đang khựng lại trong quý II của năm tài chính và anh sẽ không thể nào đạt được doanh số. Sự tích cực mù quáng của Ajit cho rằng mọi thứ rồi sẽ suôn sẻ tốt đẹp, nên anh vẫn giữ nhịp làm việc của mình. Khush Mehta, lúc đó là CFO của anh, tìm đến Ajit thường xuyên và nói: "Này, Ajit, anh đi sai đường rồi, không có gì tiến triển cả". Đôi khi những cuộc nói chuyện của họ trở nên căng thẳng, nhưng nhờ có nền tảng niềm tin giữa hai người cho phép họ vật lộn nhau sau mỗi vấn đề. Mỗi lần như vậy Ajit đều đánh trả - cho đến khi cuối cùng lời tiên tri của Khush cũng thành sự thật và Ajit không đạt được doanh số.

"Đó là một giai đoạn khó khăn," Ajit nói, "và nó trắc nghiệm giới hạn mối quan hệ của tôi với Khush. Nhưng trên hết tôi nhận thấy rằng Khush không phải cố gắng để chứng minh tôi sai - anh ta đang cố gắng giúp tôi. Và sau đó hai chuyện hệ quả đã xảy ra. Thứ nhất là tôi học được cách kiềm chế tính tích cực của mình bằng cảm nhận thực tế và quản lý rủi ro. Thứ hai là tôi đặt niềm tin không điều kiện vào Khush, cho đến bây giờ vẫn thế. Sự tin cậy xuất phát từ việc anh ta đã tạo được sự tin cậy rất lớn trong tôi. Anh ta biết rõ những gì mình nói, và tôi có thể trông cậy vào anh ta. Anh ta thật sự dành thời gian để tìm hiểu những gì quan trọng đối với tôi.

Qua nhiều năm, và qua nhiều chức danh khác nhau, giờ đây Khush chính là lương tâm của tôi. Tôi cảm thấy thoải mái khi để lộ sự tổn

thương trước anh ta, và nhờ anh ta tôi trở thành một người tốt hơn rất nhiều. Thực ra, tôi cũng không nhất thiết phải nhắm mắt tin hoàn toàn vào Khush vì tôi cũng đã học được cách đánh giá thực tế tình hình".

Đôi khi người ta bảo tôi rằng đấu tập nghe cực kỳ rủi ro. Hoặc họ cho rằng nó không phù hợp với văn hóa của công ty họ. Thế là tôi kể cho họ nghe câu chuyện của Maxine Clark và Build-a-Bear, về việc bà đã yêu cầu và nhận được tình yêu đau đớn, ngay cả trong môi trường gấu nhồi bông của một công ty phục vụ trẻ em.

Đấu tập có thể mang đến cảm giác cấp bách đối với những nỗ lực trưởng thành và hoàn thiện. Rất thường xuyên chúng ta nghĩ mình có toàn bộ thời gian trên thế giới này - một ảo tưởng sai lầm. Thời gian của chúng ta rất quý giá. Và khi tôi đang viết những dòng này, anh bạn thân Michael Hammer đã mất một cách đột ngột tối qua, hưởng thọ 60 tuổi. Michael là người sáng tạo nên thuật ngữ "tái cấu trúc", và là đồng tác giả của quyển sách bán chạy *Reengineering the Corporation*; ông đã mang đến cho các công ty một bộ công cụ sáng tạo cần thiết để tái sinh. Micheal là một người bạn, người đỡ đầu, và nhà cố vấn của tôi. Vậy thì chúng ta còn chờ đợi gì nữa? Cuộc đời là ngay bây giờ. Một vai trò rất lớn của người đấu tập hay đối tác là buộc chúng ta phải hành động ngay bây giờ.

Khi nói về đặc điểm tư duy thẳng thắn, tôi viết về khối đá (hay con cá ươn) trong phòng. Tôi vui vẻ thông báo rằng trong công ty của mình, chúng tôi thừa nhận những khối đá trong phòng mỗi ngày. Chúng tôi đánh giá lẫn nhau và có thể chấp nhận những phản hồi hay phê bình của nhau vì chúng không đánh giá con người. Mục

tiêu của chúng tôi, thật ra, là để giúp mỗi người giữ kiên định và thẳng tiến đến mục tiêu. Khi chúng tôi tuyển dụng người mới họ thường phải trải qua một đường cong học tập trước khi họ bắt đầu tiếp nhận sự tương tác của đấu tập. Họ hòa nhập rất nhanh. “Quan điểm của bản thân thường mang tính thiên vị,” J.P. Kelly, giám đốc điều hành mạng cộng đồng của chúng tôi nói. “Đó là lý do vì sao bản chất bên ngoài của phản hồi lại có thể cấp bách và uy lực như thế”.

Nếu bạn không có những lúc đấu tập với các cố vấn tin cậy, bạn nên đặt câu hỏi về sự quyết tâm của họ - và của bạn. Maxine tin tưởng vào nhà cố vấn Jimmy vì ông ấy không cho bà trốn thoát. Marc, nhà tư vấn, khi nhắc đến tầm quan trọng của đấu tập trong nhóm của mình, đã nói: “Chúng ta phải sẵn sàng thỏa hiệp tình bạn nhằm mục đích không bán đứng người khác. Điều tồi tệ nhất mà chúng tôi nghĩ mình có thể làm là bán đứng một người đồng đội vì không hoàn toàn thành thật”.

Mục tiêu của đấu tập là tiến đến một nơi tốt đẹp hơn. Lý tưởng nhất là một trong hai người sẽ thay đổi quan điểm sau khi giao tiếp, vì bạn đã học được hay biết được một điều mà nếu tự thân bạn sẽ không nghĩ đến. Bạn tham gia đấu tập không phải vì muốn chiến thắng, mà vì bạn muốn (hoặc đúng hơn, hy vọng) thay đổi nhận thức - bởi vì thực tế, bạn hy vọng mình có thể sai! Còn cách nào khác hơn để thay đổi toàn diện?

Tôi thấy cần phải nhắc lại lần nữa: Đấu tập không phải là để chiến thắng. Thực ra, còn đi ngược lại điều này nữa - bạn hy vọng mình sẽ thay đổi! Hy vọng mình sai là một trong những cơ hội làm sáng mắt của đấu tập!

Nếu bạn là người đưa ra lời khuyên, hãy nhớ trước hết bạn phải ghi lòng mối quan tâm của người kia - và nên chắc chắn là mình tôn trọng cá nhân người kia. Tự nhắc nhở bản thân về điều này trước khi đưa ra lời khuyên. Bạn đang hành động từ một không gian an toàn, hay với hình ảnh của một tay đọ súng trên màn ảnh? Nên nhớ, cá nhân mà bạn đang đấu tập sẽ cảm thấy an toàn nếu anh ta biết rằng bạn đang đẩy, đang vật lộn, đang lên cao giọng chỉ vì thành công của anh ta - rằng bạn quan tâm đến anh ta nên đưa ra ý kiến mạnh mẽ để buộc anh ta phải lắng nghe. Đó là nguồn gốc của sự an toàn trong đấu tập.

Tuy nhiên, đấu tập cũng có thể mang đến nguy hiểm. Tôi phải thành thật với bạn về điểm này. Nó tác động đến những điểm nhạy cảm của con người. Người ta có thể cảm thấy bị tổn thương khi bị tấn công vùng hạ bộ và bị chơi trò "nhà tâm lý ngồi salon". Vì vậy điều quan trọng là phải đặt ra những quy tắc cụ thể.

Sau đây là những quy tắc của tôi:

1. An toàn là trên hết

Mục tiêu của đấu tập là cả hai người tiến đến một nơi tốt đẹp hơn, đạt tiến bộ, chứ không phải để chiến thắng một trận tranh cãi. Ajit nhớ lại một lần anh và Khush cùng ngồi trên chuyến tàu tại Nhật. "Chúng tôi mới vừa giới thiệu một công ty dịch vụ tư vấn," Ajit kể, "và quan điểm của tôi là công ty tư vấn này tự thân nó phải là nguồn doanh thu và lợi nhuận. Khush thì cho rằng nó phải tạo được doanh thu liên kết cho những sản phẩm và dịch vụ khác của công ty. Chúng tôi tranh luận qua lại, và tôi lúc đó thật sự cứng đầu. Mặc dù tôi thấy rõ là anh ta có lý, tôi vẫn giữ quan điểm của

mình và cố gắng tìm cách bảo vệ ý kiến của mình. Cuối cùng Khush nói, 'Anh biết không, Ajit, mục tiêu của tranh luận không phải là chiến thắng, mà là tiến bộ. Anh hãy tự hỏi mình, chúng ta có phát triển thêm được hiểu biết gì sau cuộc tranh luận không? Nếu câu trả lời là có, thì chúng ta đang tiến bộ.'"

2. Sở hữu quy trình

Người nào đứng ra trình bày về mục tiêu của mình là người làm chủ diễn đàn. Jade Van Doren giải thích cơ chế hoạt động tại Billionaires' Club: "Chúng tôi để cho người đó miêu tả sự việc và tự nhìn nhận xem vấn đề nằm ở đâu. Sau đó chúng tôi luân phiên đặt câu hỏi để tìm hiểu thêm những sự việc hay vấn đề có liên quan. Quá trình thẩm vấn này giúp cho chính thành viên ban đầu có cơ hội nhìn nhận lại bản chất thật sự của sự việc. Thông thường những gì họ nghĩ là vấn đề lại không hẳn như thế. Vì vậy một khi mọi người đã cảm thấy họ hiểu sự việc thực sự, chúng tôi sẽ chuyển sang một bước khác và mỗi người sẽ đưa ra lời khuyên của mình, có thể là bất cứ nội dung gì; ví dụ như đề nghị một hành động, hay một đầu mối liên hệ có tiềm năng, hay một quyển sách có liên quan. Cuối cùng, thành viên tóm tắt lại sự việc cùng với những giải pháp đề nghị trong buổi trao đổi". Sau đó, mọi việc là tùy thuộc vào anh ta. Anh ta là người sở hữu thông tin đầu vào, quá trình thực thi, và kết quả đầu ra.

3. Giới thiệu căn bản về phương pháp Socrates

Jade mới vừa miêu tả một phiên bản của phương pháp Socrates, trong đó, thông qua thẩm vấn, những người tham gia cố gắng loại bỏ những mâu thuẫn trong lập luận và mài bén tư duy của mình.

Phương pháp này, đặt tên theo nhà triết học Hy Lạp vĩ đại, được áp dụng rộng rãi trong trường luật và tâm lý học trị liệu. Điểm nổi bật của phương pháp Socrates là nó đặt trọng tâm vào quy trình; hiếm khi nào chỉ có một câu trả lời đúng.

Tôi sẽ đưa ra ví dụ minh họa cách hoạt động của nó. Trong phiên bản cổ điển, người đối thoại với Socrates sẽ đưa ra một lập luận, ví dụ: "Chánh văn phòng của chúng ta không có đủ việc để làm".

Socrates biết điều này là không đúng, nên ông sẽ cố gắng bác bỏ nó. Socrates có thể hỏi: "Chánh văn phòng hiện đang chịu trách nhiệm tám dự án khác nhau phải không?" "Đúng thế," người đối thoại trả lời.

"Anh chàng tội nghiệp đang cố gắng gia tăng sự hiện diện của chúng ta trên mạng ngay lúc này," Socrates lại tiếp. "Anh ta đang giải quyết vấn đề ngân sách, anh ta đang hứng chịu phàn nàn từ vợ mình, vì cô ấy cho rằng anh ta chẳng bao giờ ở nhà, anh ta phải giải quyết đủ thứ chuyện trong văn phòng, anh ta đã phải họp ba cuộc họp trong tuần này rồi, mà hôm nay chỉ mới thứ Tư thôi đấy".

"Chính xác," người đối thoại trả lời.

"Thêm vào đó," Socrates nói tiếp, "anh chàng phải bay đến Cleveland hôm thứ Ba, quay về LA ngay trong đêm, họp với nhân viên cấp cao vào sáng thứ Tư, và phải chịu trách nhiệm về buổi hội thảo vào cuối tuần. Điều này đúng không?"

"Chính xác," người đối thoại trả lời, lúc này trông đã có vẻ ngượng ngùng và thua cuộc. Cuối cùng, Socrates đã có thể bác bỏ giả thuyết ban đầu - và đưa ra một giả thuyết hoàn toàn mới.

Điều này có thể làm cho luồng thông tin tan chảy đến không ngờ.

Hãy nhìn vào ví dụ về Andrew Warner, nhà sáng lập Mixergy.com, thành viên Billionaires' Club. Ông nhớ lại lần chia sẻ nhận xét trong buổi họp nhóm: "'Các anh ạ, không ai thèm sử dụng hệ thống thư mời của tôi.' Chúng tôi cùng thảo luận với nhau về vấn đề này, và sau rất nhiều câu hỏi, chúng tôi nhận thấy tôi đang dành quá nhiều thời gian quảng cáo cho công cụ tổ chức sự kiện mà bỏ qua những chức năng cơ bản của trang web".

Socrates sinh ra từ năm 459 trước Công nguyên, nhưng phương pháp của ông vẫn còn hiệu nghiệm cho đến ngày hôm nay.

4. Người nhận là người sở hữu quá trình và thông tin đầu vào

Ngay khi thông tin thoát ra khỏi miệng của bạn, nó đã thuộc về người nhận. Cả hai người phải hiểu được điều này. Người nhận sau đó bày tỏ cảm kích đối với người cho, nhưng chính họ mới là người phân tích và đưa ra quyết định cuối cùng về thông tin này.

5. Đừng phản đòn thái quá

Đấu tập có thể trở nên căng thẳng, thậm chí là công kích nhau, bởi vì đôi khi bạn cần phải đảm bảo rằng người kia thật sự lắng nghe tiếng nói của bạn! Greg Seal - tôi đã từng nhắc đến trước đây rằng ông ấy có biệt hiệu "Thiên Lôi" - là một người rất giỏi làm điều này. Ông ấy sẽ la hét, đập bàn nếu ông ấy cho rằng tôi không lắng

nghe, bỏ qua một ý kiến nhận xét, hay chưa phân tích đến nơi đến chốn, hay chưa hiểu hết tầm quan trọng của vấn đề. Sự nổi giận của ông không phải theo kiểu cứ-làm-theo-lời-tôi, mà thiên về dạng làm-ơn-lắng-nghe-tôi. Greg quan tâm nên mới lên giọng để đảm bảo rằng tôi không theo đuổi những suy nghĩ riêng và tập trung. Một hình thức thể hiện quảng đại. Đúng thế. Tuy nhiên người kia phải nói rõ rằng họ nổi giận không phải vì bạn bất đồng mà vì bạn đang bỏ qua một điểm quan trọng. Chỉ nên thực hiện đấu tập nếu người yêu cầu có thể hiểu được bản chất có qua có lại và có khả năng đón nhận nó một cách tích cực. Bạn không muốn tham gia đấu tập với một người sẽ bắt bạn câm mồm, bịt tai không lắng nghe và trở nên phòng thủ.

6. Dành thời gian để lắng nghe có suy nghĩ

Trong khi người kia đang phát biểu, đừng ngắt ngang. Một kỹ năng mà tôi học được nhiều năm trước đây trong một hội thảo về lãnh đạo là "lắng nghe chủ động". Lắng nghe chủ động không chỉ đơn thuần là lắng nghe mà còn lặp lại những gì bạn vừa được nghe, nhằm làm rõ bất cứ thắc mắc nào đồng thời cũng khẳng định lại rằng bạn thật sự đã nghe những gì người kia nói. Tôi không biết bạn thì thế nào, nhưng bất cứ ai đã từng xây dựng mối quan hệ đều biết rằng 99% các vấn đề giữa chúng ta và đối tác đều xuất phát từ vấn đề giao tiếp. Lắng nghe chủ động nhằm giảm tối thiểu sự nhầm lẫn và hỗn loạn để tạo nên một đường giao tiếp dễ dàng.

Hãy thử làm điều này vài lần. Chọn một vấn đề đang xảy ra giữa bạn với một người quan trọng trong đời bạn hay một người cộng tác kinh doanh. Đừng cố gắng giải quyết nó; hãy cứ để người kia

trình bày. Thỉnh thoảng ngắt lời họ và lặp lại những gì bạn vừa nghe. Hãy để họ chỉnh bạn nếu những gì bạn lặp lại không đúng. Sau đó đổi vai và làm lại. Hãy làm như thế vài lần trong vòng vài ngày. Bạn sẽ thấy vấn đề tự nó sẽ được giải quyết, chính là nhờ vào sự đồng cảm và thấu hiểu của hai người.

Loren Siebert có một cách đơn giản để phân chia thời gian với người cố vấn và đối tác hỗ trợ, Thede. Cứ mỗi thứ Bảy, họ cùng đi bộ lên núi Tamalpais, nằm ở phía bắc San Francisco, theo một cung đường kéo dài chừng 90 phút. Trên đường đi lên, cả hai cùng thảo luận về Thede và công ty của ông. Trên đường đi bộ xuống là đến lượt Loren nói về công ty của mình. "Đến cuối ngày thì cả hai chúng tôi đều mệt mỏi và chúng tôi nắm được rất nhiều thông tin từ nhau. Tôi nghĩ nếu một người nào muốn hỗ trợ bạn tốt nhất, họ phải biết lúc nào thì thúc đẩy bạn. Nhưng cũng phải biết lúc nào chỉ cần đi bộ và lắng nghe".

Bốn chữ R trong nghệ thuật lắng nghe

Một phần lớn trong quá trình đấu tập là lắng nghe. (Đa số người ta giỏi nói hơn là nghe). Đồng nghiệp của tôi, Tiến sĩ Mark Goulston, người lắng nghe giỏi nhất mà tôi từng biết, miêu tả cách chúng ta lắng nghe theo bốn kiểu khác nhau, và ông đặt tên theo bốn từ bắt đầu bằng chữ R: removed (lơ đãng), reactive (phản hồi), responsible (trách nhiệm), và receptive (tiếp thu).

1. Lơ đãng là hình thức lắng nghe trong khi tâm trí lại bận rộn làm việc khác, ví dụ như đọc email trên BlackBerry. Bạn có thể lặp lại như con vẹt những gì tôi vừa nói, nhưng bạn không thật sự chú tâm. Cách này tương đương với

việc nói át tiếng của người khác trong một cuộc đối thoại - trong trường hợp này bạn “nghe át” tiếng nói của tôi.

2. Trong hình thức nghe phản hồi, bạn có chú tâm hơn một chút. Nếu tôi hỏi bạn một câu hỏi, bạn trả lời lại bằng một câu trả lời đúng chủ đề. Bạn nghe tôi nói, nhưng bạn không thật sự suy nghĩ về những gì tôi nói.

3. Lắng nghe có trách nhiệm xảy ra khi bạn không chỉ phản hồi trước những gì tôi nói, mà còn đáp lại với đề nghị hành động hay yêu cầu thêm thông tin làm rõ. Đây là nền tảng căn bản của những cuộc trò chuyện tốt đẹp. Hình thức này tương đương với việc bạn nói chuyện *với* ai đó, chứ không phải *vào mặt* ai đó.

4. Lắng nghe tiếp thu là hình thức lắng nghe sâu sắc nhất. Trong hình thức này, bạn đồng cảm hoàn toàn với những gì tôi nói, và cảm nhận được cảm giác của tôi. Đây là mức độ lắng nghe mà chúng ta đều muốn đạt đến khi đấu tập.

Những người giỏi lắng nghe làm theo câu cách ngôn “Khách hàng luôn luôn đúng” - khách hàng trong trường hợp này chính là người đối diện. Đối tác đấu tập tốt luôn cân nhắc khả năng họ mắc sai lầm và người kia đúng. Trong đấu tập, lắng nghe là một yếu tố quan trọng đối với cả hai bên. Chỉ nhờ lắng nghe chăm chú thì bạn mới có thể hy vọng đạt được những thay đổi bước ngoặt.

Ajit nhớ lại một lần ông đã không lắng nghe - và kết quả ông học được từ đó: “Tôi muốn giới thiệu một sản phẩm mới, và tôi quyết định chúng tôi sẽ tung ra thị trường trong vòng một năm. Khush nói: ‘Ajit, như vậy nhanh quá; chúng ta cần từ 18 đến 24 tháng.’ Trong lần này tôi thắng vì tôi là người có kiến thức về sản phẩm trong khi anh ta chỉ là người làm việc với các con số. Nhưng, Khush hóa ra lại là người đúng. Phải mất đúng hai năm thì sản

phẩm mới có mặt trên thị trường, và nó làm hại chúng tôi; sự chậm trễ này đã lấy đi ngọn gió đẩy thuyền tiến lên. Chúng tôi rất xấu hổ với khách hàng vì không làm đúng cam kết".

Đôi khi bạn chưa sẵn sàng nghe theo lời khuyên sau trận đấu tập với các nhà cố vấn. Nhưng điều này là bình thường - nên nhớ, bạn mới là người làm chủ quy trình; bạn là người ra quyết định cuối cùng. Nhưng nếu bạn cứ đến gặp nhóm với cùng một vấn đề mãi, hãy chuẩn bị tinh thần đón nhận thêm một số đòn đau thương từ nhóm cố vấn.

Tại CEO Forum, Kirk Aubry nói: "Chúng tôi có một số vấn đề được gọi là vấn đề 2 x 4, bởi vì có những người cứ mang chúng ra thảo luận mãi mà không chịu nghe theo lời khuyên nhận được". Điều này có nghĩa là họ sẽ không nhìn thấy con đường nếu chưa bị nguyên khúc cây đập vào đầu. "Họ hoàn toàn không muốn lắng nghe lời khuyên của nhóm. Và thế là họ thêm mắm thêm muối và lại đưa vấn đề ra thảo luận. Lúc đó chúng tôi phải lôi khúc cây ra thôi. Đến một lúc nào đó nhóm sẽ lên tiếng thẳng thừng: 'Nghe này, chúng tôi đã nói với anh những gì chúng tôi nghĩ anh cần phải làm nhưng anh lại chọn cách giải quyết khác, vì thế giờ là lựa chọn của anh mà thôi.'" Nói cách khác: "Bấy nhiêu đó đủ rồi - đừng đem cái vấn đề của anh ra nói nữa trừ khi anh sẵn lòng nghe theo lời khuyên của chúng tôi".

Luyện tập cách đấu tập

Có rất nhiều cách thể chế hóa quá trình đấu tập. Sau đây là một số phương pháp tôi sử dụng:

Làm rõ vấn đề

Người cần xin lời khuyên miêu tả mục tiêu hay hành vi mong muốn, theo hiểu biết của họ.

Yêu cầu kiểm tra thực tế

Mọi người có hiểu rõ vấn đề được trình bày hay chưa? Cách tốt nhất là để cả nhóm hay một cá nhân trong nhóm lặp lại những gì họ đã nghe để đảm bảo mọi sự kiện đều đúng. Nếu mọi người chưa hiểu hoàn toàn vấn đề, hãy trình bày lại lần nữa, lần này chi tiết và cụ thể hơn. Mọi người đã có đủ thông tin cần thiết để bắt đầu chưa? Lúc này hãy quan sát, không phải lúc đánh giá. Nên nhớ, những phản hồi hay câu hỏi đều phải phục vụ người xin lời khuyên. Hãy tách cảm nhận của bản thân khỏi vấn đề. Đây không phải là vấn đề của bạn.

Đánh giá vấn đề

Đối tác của bạn phải vận dụng kỹ năng *phân tích* và *chuyên môn* của họ (họ có thể có những kiến thức giúp ích cho bạn) và quan điểm của họ (họ có thể nhìn thấy những thứ vô hình đối với bạn, quan điểm từ bên ngoài nhìn vào). Người đó phải đặt câu hỏi rất nhiều, sử dụng những câu hỏi mở không thể đơn thuần chỉ trả lời Có hay Không. Những câu hỏi ban đầu phải tổng quát và tập trung vào tại sao bạn lại hành động như vậy. *Bạn hy vọng hành động của mình sẽ mang lại được gì*? Sau đó câu hỏi đi vào chi tiết ngay lúc này, ngay nơi này. *Bạn hy vọng điều gì xảy ra nếu bạn thành công*? *Mục tiêu này đã đủ lớn để tạo tác động chưa*? *Mục tiêu này có thể đạt được không*? *Bạn có đủ động lực để theo đuổi đến cùng không*? *Bạn có cân nhắc những chọn lựa nào khác không*?

Bạn cũng có thể đặt những câu hỏi cụ thể hơn. *Thế còn chọn lựa này hay kia thì sao*? *Tại sao bạn lại không chọn làm theo hướng này*? "Thầy giáo" đóng vai người quan sát và đưa ra kiến thức, đồng thời hiểu rất rõ là người xin lời khuyên có quyền chọn lựa sử dụng hay bỏ qua kiến thức này tùy theo quan điểm của họ.

Sau khi bạn đã thúc đẩy, đâm chọc, và đã thu về được phản hồi của người kia, hãy tự hỏi mình liệu bạn có đồng ý không. Nếu bạn không đồng ý, hãy xem xét lại vấn đề. Mục tiêu lúc này là đạt đến một thỏa thuận tập thể, không phải là sự nhượng bộ (đồng nghĩa với việc có ai đó phải từ bỏ một thứ gì đó). Nhưng lại một lần nữa, nên nhớ rằng bạn không bắt buộc phải chấp nhận lời khuyên của người khác. Bạn kiểm soát quy trình và kết quả thu được. Cố gắng giữ cho những lời nhận xét của mình nhẹ nhàng - một chút hài hước có thể làm dịu bớt một lời nhận xét cay đắng. Đấu tập cũng chỉ là một công cụ, nên đừng làm trầm trọng hóa tình huống.

Cân nhắc, tuyên bố lại, và tinh chỉnh mục tiêu

Kết quả của đấu tập là bạn có thể đồng ý với một mục tiêu mới, hay một cách cụ thể để giải quyết vấn đề hiện tại. Điều lưu ý là bạn tìm ra một giải pháp mà trước kia bạn không hề nghĩ đến, và bạn có thể chấp nhận hay từ chối giải pháp này. Sau một buổi đấu tập, nên nhớ cám ơn mọi người đã đóng góp, hỗ trợ, và dành thời gian cho bạn. Lưu ý là bạn có thể còn cần phải tập họp và đấu tập thêm một lần nữa.

Sau đây là danh sách câu hỏi có thể đóng góp nhiều cho buổi đấu tập:

- Vậy là bạn muốn đạt mục tiêu này? Tại sao? Nó có làm bạn hạnh phúc hơn không?
- Động lực để đạt mục tiêu của bạn là gì? Bạn đã phân tích quyết định này như thế nào? Bạn đã suy nghĩ cặn kẽ đến mức nào? Bạn đã tự đặt cho mình nhiều câu hỏi chưa, và đúng câu hỏi chưa?
- Đâu là những điểm yếu tiềm ẩn? Bạn có kế hoạch dự phòng chưa?
- Miêu tả quá trình suy nghĩ dẫn đến quyết định này của bạn.
- Bạn có sẵn sàng làm bất cứ gì cần thiết không? Nếu thất bại, bạn có sẵn sàng xem xét lại vấn đề và bắt đầu lại một lần nữa không?

Quay lại với 30 Rock, Bill Braunstein đã thách đấu tôi bằng một loạt các câu hỏi, và sau đó bắt tôi phải hứa là sẽ dành thời gian suy nghĩ. Chúng tôi hẹn gặp nhau ăn trưa vài ngày sau đó.

Khi đi ngang qua tiền sảnh, tôi nhìn thấy một tấm hình lớn của cựu lãnh đạo GE Jack Welch. *Nếu là Jack thì ông ấy sẽ làm gì*? Tôi tự hỏi.

Bước 7: Chẩn đoán điểm yếu

Đừng quá lo lắng - chúng ta ai cũng mắc phải sai lầm khi làm những việc ngăn cản bản thân tiến bộ hơn hay phát huy tối đa tiềm năng. Sống theo bản chất tự nhiên, đó mới là con người.

Cách đây không lâu tôi gặp một chàng trai trẻ tên Josh trong một cuộc hội thảo bất động sản tại Miami Beach, nơi tôi diễn thuyết. Anh chàng kể cho tôi nghe rằng mình có khuynh hướng cư xử khó

chịu tại các buổi họp, đến mức làm người khác phát sợ, và anh ta biết rằng điều này không có lợi cho mình.

Tôi nói: "Chúc mừng anh, Josh, đó là một bài phân tích thật tuyệt!" Khi thấy Josh có vẻ ngạc nhiên, tôi nói tiếp: "Đa số người ta còn không biết những hành vi nào đang gây hại cho họ. Nhận biết được chúng là bước đầu tiên để tránh hay loại bỏ chúng. Vậy thì, anh thường làm gì khi anh nhận thấy mình cư xử hơi quá lố trong một buổi họp?"

"À, vấn đề nằm ở chỗ đó," anh ta nói. "Tôi thường đi đi lại lại rất nhanh suốt buổi. Lúc đó tôi không còn là tôi nữa, giống như tôi đang xem một nhân vật trên TV. Tôi không thể dừng lại. Và càng lo lắng, tôi lại càng đi nhiều hơn".

"Tin tôi đi, tôi hiểu mà," tôi nói. Câu chuyện của anh chàng làm tôi nhớ đến bữa ăn tối đáng xấu hổ với Larry King, tôi quá lo lắng đến mức tạo hố ngăn cách giữa bản thân với người duy nhất mà tôi muốn tạo ấn tượng lúc đó. Sự bất an làm phát sinh một số hành vi phòng vệ tiềm ẩn trong ta - một số người thì tự ca ngợi bản thân, một số người thì rút lui lặng lẽ, một số người lại phát biểu một cách hào hứng và không thể diễn đạt bản thân hay ý kiến của mình một cách nhất quán. Điều này xảy ra nhiều nhất khi chúng ta sợ rằng mình sẽ không đạt được những gì mình muốn hay cần - ví như được chấp nhận hay đồng tình. Đó là khi sự bất an phát huy hết bản năng của nó và hành vi của chúng ta lại càng bị bóp méo. Nghe như một vòng tròn lẩn quẩn.

"Lần sau," tôi bảo Josh, "hãy hít một hơi thật sâu. Biến nó thành một câu chuyện cười nếu anh có thể, và nói, 'Thôi, tôi phải ngừng

lại rồi. Tôi có thể nói là mình đang quá hào hứng. Bởi vì tôi rất xem trọng việc làm tốt công việc cho quý vị nên đôi khi tôi không kiểm soát được bản thân. Để tôi chậm lại một chút và đi vào chi tiết ý tưởng của tôi...'"

Đây là điều tôi đã học được mỗi khi tôi gặp rắc rối. Nếu tôi đang đi lệch đường, tôi sẽ tự điều chỉnh một, hai giây sau khi phát hiện ra. Đây là chiến lược cho phép tôi thay đổi hành vi của mình và kết nối lại với những người quanh mình theo thời gian thực. Tôi cũng thực hiện nó khi đứng trên sân khấu, hay trong một buổi trình bày, hay khi nói chuyện nghiêm trang. Đúng, nó không phải là một cách bình thường, nhưng bạn hãy tin tôi, tôi nhận thấy khán giả không chỉ tôn trọng sự trung thực của tôi, mà đồng thời nó cũng giúp mọi người thở phào và bắt đầu lại từ đầu.

Sự thật là chúng ta ai cũng có những hành vi không hay ho ngăn cản sự thành công. Chúng ta có khuynh hướng lệ thuộc vào chúng ngay những thời điểm tồi tệ nhất, ngay cả khi chúng ta biết rằng đây là những hành vi hay thói quen xấu. Sự mâu thuẫn rõ ràng này đã khiến cả nhân loại ngạc nhiên kể từ khi lịch sử bắt đầu, và những hành vi tự hạ nhục mình đã tạo nên cốt truyện cho rất nhiều vở bi kịch vĩ đại nhất thế giới, từ những vở kịch của Euripides đến bi kịch của Shakespeare hay truyện phim Citizen Kane.

Tiến sĩ Mark Goulston tại FG của chúng tôi, trong quyển sách *Get Out of Your Own Way at Work*, viết rằng những hành vi tự hạ nhục mình bị kích hoạt từ phản ứng của tế bào thần kinh, về mặt sinh học, không khác gì cách các con thú phản ứng trước nguy hiểm và sợ hãi. Các sinh vật có thể trở nên hung hăng (chó sủa), hay cố

gắng trốn thoát hoặc núp (con rùa rúc đầu vào mai). Khi gặp phải điều kiện thù nghịch, những phản ứng này chính là cơ chế sinh tồn căn bản.

Con người, ngược lại, được sinh ra với khả năng lý luận phức tạp. Kết quả là chúng ta có rất nhiều cách (và rất phức tạp) để tự làm hại mình! Và khi người ta phản ứng trước khó khăn, thách thức một cách hung hãn - ví dụ như chỉ trích hay la hét người khác, bỏ chạy, trốn tránh người khác, rút vòi vào trong vỏ ốc, tránh né người hay vấn đề khó khăn bằng cách tìm đến những thứ an thần như thuốc phiện và rượu bia - tình hình càng tồi tệ hơn.

Tin tốt là nếu như người ta có thể huấn luyện chó để chúng bớt dữ tợn, con người chúng ta cũng có thể học cách nhận biết và kiểm soát những hành vi không có lợi cho ta. Nhưng cũng như con Fido, chúng ta cần có một huấn luyện viên. Chúng ta cần được hỗ trợ. Cùng với việc giúp chúng ta xác định và giữ vững mục tiêu, một sứ mệnh cốt lõi khác của nhóm hỗ trợ là giúp chúng ta đối mặt với những gì đang níu chân mình.

Tôi không nghĩ mình đã từng gặp một người thành công và có vị thế vững chắc mà không nhận biết những vấn đề hành vi của mình và chưa bao giờ có những biện pháp tích cực để điều chỉnh chúng. Thông thường, những hành vi níu chân chúng ta xuất phát từ một nhu cầu tiềm thức được đứng yên ở vị trí hiện tại, vô hình trung tạo ra một tấm trần bằng kính mà tự thân chúng ta không thể đẩy ra được.

Greenlight Research đã thu thập một danh sách những nhóm người đã thiết lập trần kính cho bản thân, dựa trên quan sát của

chúng tôi về những thách thức thường gặp đang gây cản trở cho khách hàng - và trên thực tế, chính các khách hàng cũng đã đóng góp thêm vào danh sách này. Bạn có nhận thấy mình thuộc vào nhóm nào không?

- *Người tự nghi ngờ bản thân*. Bạn biết dạng người mà tôi đang đề cập này - những người có cái tôi quá nhỏ so với công việc mà họ được giao thực hiện. Đối với nhân viên, anh chàng có thể là sếp, nhưng bên trong anh ta vẫn luôn tự hỏi mình: *Chuyện gì xảy ra nếu một ngày nào đó mọi người phát hiện ra rằng tôi chỉ là một kẻ giả danh*?

- *Người tư duy đen-và-trắng*. Cứng nhắc? Người này có thể viết cả một cuốn sách về nó. Nếu mọi thứ không được suôn sẻ như mong muốn, anh ta bị đóng băng, không thể xoay chuyển hay luồn lách. Lý luận cứng nhắc khiến anh ta không thể làm việc hiệu quả trong nhóm - và sự kiên định phải làm theo ý mình khiến cho việc hợp tác là không thể.

- *Người bi quan*. Anh chàng này lúc nào cũng nhìn thấy chiếc ly chỉ còn một nửa và có khuynh hướng chống lại bất cứ sự thay đổi nào, cho rằng kết quả của thay đổi có khi còn tồi tệ hơn! Khi mà cán cân lúc nào cũng nghiêng về phía phản đối thay đổi, thì chẳng có gì thay đổi cả!

- *Người cầu toàn*. Người cầu toàn đặt ra những tiêu chuẩn cao không thể tả. Sự cầu toàn trở thành một rào cản thay vì là phương tiện để đạt mục tiêu. Anh chàng quá khắt khe ngay cả trong những chuyện nhỏ nhặt và không thể chấp nhận sai lầm hay sai sót dù là của bản thân hay của người khác.

- *Nạn nhân*. Cá nhân trong nhóm này thường cảm thấy mình bất lực khi đối diện thách thức hay giải quyết vấn đề. Khi giải quyết thách thức, họ tìm cách đổ lỗi cho người

khác và nhận thấy tình huống luôn vượt tầm kiểm soát của mình.

- *Người tránh rủi ro*. Họ cảm thấy bất an và cố gắng tránh né tối đa các tình huống hay quyết định có thể dẫn đến thất bại hay thua cuộc trong tương lai.
- *Người tranh đấu*. Họ cảm thấy bị cô lập hoặc tách biệt khỏi mọi người, nên rất mong muốn những nỗ lực của mình được chú ý. Họ tìm đến những tình huống hỗn loạn hay khó khăn - hoặc thậm chí đôi khi còn đi xa đến mức tạo ra những tình huống này.
- *Người tránh mâu thuẫn*. Họ cảm thấy mình phải có trách nhiệm tạo hạnh phúc cho mọi người, vì thế họ tránh thể hiện sự bất đồng, thay đổi những chủ đề nhạy cảm, hoặc hoàn toàn tránh đề cập đến những chủ đề này.
- *Người làm việc quá mức*. Dạng người này lo sợ thất bại hay bị hạ nhục. Họ bị thúc đẩy bởi cảm giác mình thấp kém, vì thế có khuynh hướng nhận làm quá nhiều, đến mức trở thành một kẻ nghiện công việc.
- *Người làm việc dưới mức*. Dạng người này thay vì cố gắng và thất bại, lại không tin vào bản thân và vì vậy thà không dốc sức ngay từ đầu. Người này thường xuyên không đạt được kỳ vọng của bản thân hay mọi người.
- *Người gây xấu hổ*. Dạng người này tìm giải pháp cho cảm giác bất an của mình bằng cách đổ lỗi cho người khác. Anh chàng này có khuynh hướng hạ nhục, làm cho người khác xấu hổ để che đậy nỗi sợ thất bại của bản thân mình.
- *Người sửa sai*. Người sửa sai cảm thấy mình giỏi hơn tất thảy mọi người, vì vậy họ ghét điểm yếu của người khác và cảm thấy mình lúc nào cũng phải dọn dẹp sai lầm của mọi người.

- *Người bắt nạt*. Người bắt nạt che lấp cảm giác giận dữ và bất an bằng cách nổi giận với thế giới. Anh chàng này che lấp cảm giác đơn độc trong thế giới bằng cách nổi giận và bắt bẻ người khác.

- *Người lẻo mép*. Đây là dạng người lúc nào cũng trong tình trạng đối phó. Trong mối quan hệ với mọi người, anh chàng này tỏ ra là một người hời hợt bề ngoài. Anh chàng có khuynh hướng nói những gì người khác muốn nghe, bởi vì thật sự anh ta chẳng quan tâm đến họ hay mối quan hệ với họ.

- *Người quản lý vi mô*. Người quản lý vi mô không tin tưởng bất cứ ai, và cảm thấy rằng cách tốt nhất để kiểm soát thế giới là phải kiểm soát mọi người quanh mình. Họ không hy vọng người khác sẽ đạt được như kỳ vọng và vì thế đặt giới hạn về quyền ra quyết định của người khác.

- *Người nói đùa*. Anh chàng này sợ hãi sự thật về bản thân, và đối phó bằng cách luôn luôn nói đùa. Anh chàng đánh lạc hướng những chủ đề nghiêm túc về bản thân và người khác bằng sự hài hước.

- *Nhà khoa học*. Nhà khoa học cảm thấy thoải mái nhất khi làm việc với sự kiện, thông tin, và các con số thống kê. Họ lệ thuộc vào lý trí nhiều hơn là tình cảm. Họ cố gắng giữ khoảng cách với cảm xúc trong khi tiếp xúc với người khác.

- *Người chiều lòng*. Vì luôn mong muốn được chấp nhận, dạng người này cố gắng làm hài lòng tất cả mọi người.

- *Người kịch tính hóa*. Dạng người này cảm thấy bị đánh giá thấp hay không quan trọng, nên có khuynh hướng biến những vấn đề nhỏ thành những sự kiện lớn. Họ gặp khó khăn khi đánh giá tình huống, vấn đề.

- *Người đua ngựa*. Dạng người này luôn tiến tới với vận tốc một trăm dặm một giờ, nên không có đủ thời gian nhìn nhận tác động từ hành động của mình lên người khác. Anh chàng này hiếm khi quan tâm đến cảm nhận hay nhu cầu của người khác, và luôn tin rằng kẻ nào đến đích trước là người chiến thắng - không phải là một người làm việc nhóm.

Và đây chỉ mới là phần nổi của tảng băng đang níu chân chúng ta!

"Khi mọi người hỏi tôi đâu là thước đo thành công," Lena West kể, "tôi nói đó là 'Tôi hiểu rõ hơn về bản thân mình như thế nào trong năm nay so với năm trước? Tôi đã làm gì để giúp mình hiểu rõ hơn bản thân trong năm nay, trong quý này, trong tháng này?' Tôi biết rằng nếu tôi càng hiểu rõ bản thân mình, tôi càng thành công hơn". (Nhân tiện tôi xin nói luôn: đây là một ví dụ tuyệt vời về cách áp dụng mục tiêu học tập chủ động!)

Để hoàn thiện cách giao tiếp với mọi người, chúng ta phải bắt đầu từ bản thân mình. Trong trường hợp của tôi, tôi nhận thấy rằng nỗi ám ảnh suốt đời tôi về mâu thuẫn đã gây ra một số vấn đề quản lý rối rắm mà tôi gặp phải trong thời gian đầu xây dựng FG. "Trên đời này làm gì có vấn đề kinh doanh," Bob Kerrigan thường nói. "Chúng thật ra chỉ là vấn đề con người. Chúng ta mang sự khập khiễng của mình vào trong công việc".

Từ lâu tôi vẫn luôn là người ủng hộ phong trào điểm mạnh được hỗ trợ bởi những nhà văn hay nhà tư vấn doanh nghiệp như Tom Rath và Marcus Buckingham. Tôi tin rằng lời khuyên của tổ chức Gallup về việc phải tập trung vào điểm mạnh của chúng ta đã giúp

ích cho hàng triệu người. Thực tế, chính thói quen này là động lực giúp tôi thành lập doanh nghiệp riêng.

Tuy nhiên, rất thường xuyên tôi thấy người ta hiểu sai phương pháp này, biến nó thành một lời bào chữa để tránh giải quyết những hành vi không chỉ giữ chân họ lại mà còn làm hại cho sự nghiệp của họ. Tập trung vào tài năng thiên phú của mình không có nghĩa là chấp nhận những hành vi ngăn cản con đường đến thành công của bản thân. Chúng là hai mặt không thể tách rời của đồng tiền. Tất cả chúng ta đều có những điểm mạnh căn bản cần được phát huy và điểm yếu trong bản tính cần được hạ thấp. Chúng ta sẽ không tạo được bước ngoặt đến với thành công như mong muốn nếu không nhận thấy được cả hai mặt của vấn đề. Tại sao bạn không ngừng lại và dành chút thời gian để viết ra một số điểm yếu của mình?

Tình hình ngày càng phức tạp hơn khi một số phẩm chất giúp chúng ta thành công bước đầu lại có thể chính là rào cản về lâu dài trong sự nghiệp. Quản lý vi mô nhân viên có thể rất hiệu quả khi bạn chỉ có vài nhân viên trực tiếp báo cáo và mục tiêu là năng suất trong ngắn hạn. Nhưng khi bạn phải chịu trách nhiệm cho cả một bộ phận hay nhóm thì việc quản lý vi mô công việc của họ là một điều không thể. Ngoài ra, cách quản lý nhân viên theo kiểu họ không thể nào làm việc nếu không có sự chỉ đạo của bạn chỉ làm hại nhau mà thôi - và nó cho thấy một lỗ hổng rất lớn trong phương pháp quản lý của bạn.

Như tôi đã nói, vấn đề của tôi là thiếu tập trung. Nhưng đồng thời, nó cũng cho phép tôi nhận thêm (và điều hành) nhiều dự án cùng lúc để tạo ấn tượng với cấp trên và nhất là giúp tôi mở rộng mối

quan tâm và mạng lưới của mình. Tôi không chỉ là chủ tịch hội ái hữu tại Yale - tôi là chủ tịch công đoàn chính trị, làm việc tại văn phòng hiệu trưởng, thành lập một quỹ phi lợi nhuận, và vẫn còn thời gian để tranh cử vào Hội đồng New Haven, và đồng thời vẫn làm tốt trách nhiệm học tập.

Thú vị và xứng đáng? Dĩ nhiên rồi, khi bạn còn là một cậu bé miệng còn hôi sữa. Nhưng càng đi sâu vào sự nghiệp, khi tôi điều hành một công ty đang ngày càng phát triển với nguồn lực giới hạn, thì việc làm cùng lúc nhiều thứ như thế lại là một điểm hại. Hồi còn ở Starwood, chúng tôi cần phải có nhiều ý tưởng. Giữ cho hàng chục quả banh cùng tung trên không là một điều tốt (chúng tôi có quá nhiều thứ phải giải quyết!) và CEO của chúng tôi cũng là người thích thấy nhiều thay đổi, tất cả phải diễn ra đồng thời và trong mọi lĩnh vực. Nhưng khi tôi bắt đầu điều hành công ty riêng, tôi có thể cảm thấy rằng sự thiếu tập trung của mình tác động xấu đến chất lượng của những dự án hết sức quan trọng trong việc xây dựng nền tảng dài hạn.

Như vậy làm sao tôi biết được rằng cũng một phẩm chất đã từng giúp tôi rất nhiều trước đây lại không còn tác dụng nữa? Mọi người cần phải nói cho tôi biết, mà phải nói thật lớn nữa; nếu không tôi sẽ chẳng bao giờ hiểu được vấn đề.

Đó chính là lúc vòng tròn thân thiết của tôi phát huy tác dụng.

Để tôi đưa ra một ví dụ cách vận hành của nó trong văn phòng của tôi hiện nay. Trợ lý J.P. Kelly và tôi đã từng có thói xấu là nói át lẫn nhau trong các cuộc họp. Cả hai chúng tôi đều cảm thấy không đủ kiên nhẫn ngồi nghe người kia phát biểu, và thế là phải chen

ngang. Chúng tôi phải cần đến giám đốc điều hành Jim Hannon chỉ ra mới thấy! Nghe lời nhận xét này, cả hai chúng tôi đều cười hối lỗi nhưng giờ đây khi hành vi của chúng tôi đã được đưa ra ánh sáng, mọi người sẽ nhắc nhở chúng tôi ngay lúc chúng tôi bắt đầu huyên thuyên lấn át nhau.

Bước đầu tiên để chỉnh sửa hay thay đổi những hành vi không có lợi cho chúng ta là phải thừa nhận sự có mặt của chúng. Một cách định nghĩa về nghiện ngập là: một hành vi không có lợi nhưng chúng ta vẫn cứ tiếp tục thực hiện. Đến lúc này, mọi người đều biết rằng bước đầu tiên để phục hồi là thừa nhận chúng ta đang gặp vấn đề; sau khi làm thế, chúng ta sẽ không bao giờ có thể hoàn toàn quay lại với những hành vi gây hại như thế. Theo thời gian, chúng ta sẽ có đủ can đảm và khả năng để đối mặt và giải quyết. Còn việc chúng ta từ chối công nhận vấn đề sẽ cho phép nó làm tổ bên trong - và cho phép nó tiếp tục kiểm soát bản thân chúng ta.

Hãy tham gia vào thế giới thẳng thắn! Nếu không có mọi người chỉ ra cho tôi thấy các hành vi rào cản này, tôi sẽ chẳng bao giờ cải thiện được.

"Một trong những nguyên tắc đầu tiên trong quân đội là: đừng yêu cầu bất cứ ai làm bất cứ điều gì mà bản thân mình không muốn làm," Jim Whaley nói. "Nếu bạn dự định yêu cầu các chàng trai nhảy ra khỏi máy bay, bạn nên là người đầu tiên nhấc chân khỏi cửa".

Nhà lãnh đạo phải tìm cách chẩn đoán những sai lầm và điểm yếu trong phong cách lãnh đạo của họ và truyền đạt chúng đến những người khác trong ban lãnh đạo, như thế chúng mới có thể được

điều chỉnh hoặc bổ sung. Khi các nhà lãnh đạo đánh giá nhân viên nhưng lại làm ngơ như thể bản thân không có vấn đề, tình huống này đưa ra hai vấn đề. Thứ nhất, những người dưới quyền biết rằng trong họ chứa đầy vấn đề - rằng CEO đang nuôi dưỡng văn hóa thiếu trung thực. Thứ hai, mọi người cũng bắt đầu che giấu khuyết điểm của mình vì họ nhận thấy muốn leo lên cao, họ cần phải có vẻ ngoài hoàn hảo.

Thật ra, cái cần có chính là một nền văn hóa khuyến khích sự trung thực và phát triển cá nhân.

Nguyên tắc căn bản này cũng có thể được vận dụng trong gia đình. Khi một người bạn của tôi cảm thấy bạn gái mình đang uống quá nhiều, anh ta thuyết phục cô ngừng lại - bằng cách chính mình cũng bỏ rượu. Và khi chúng tôi quyết định giải quyết tận gốc vấn đề tại FG, chúng tôi bắt đầu từ trên đỉnh, chính là tôi.

Khi trong công việc kinh doanh gặp khó khăn, thay vì tập trung giải quyết một cách sâu sắc những vấn đề vốn phức tạp với những người xung quanh, các dây thần kinh phần "con" trong tôi lại bùng phát. Tôi sẽ cố gắng giữ sự bực bội trong lòng, và gây ra sự chán nản về phần mình. Đối với tôi, điều này càng khẳng định những gì tôi đã học được từ những nhà khoa học nghiên cứu xã hội về quyền lực của những hành vi hạ nhục bản thân trong cuộc sống của mình.

Điều làm tôi quan tâm nhất trong những nghiên cứu này là kết quả càng khẳng định niềm tin của tôi rằng bạn cần sự giúp đỡ của người khác để thoát khỏi những hành vi này.

Chúng ta ai cũng có khả năng tự hại mình. Nhưng nếu được giúp đỡ, chúng ta cũng có khả năng cải thiện tốt hơn.

Cứ chọn một

Bạn phải làm gì nếu có nhiều hơn một vấn đề trong hành vi cần phải điều chỉnh? Dĩ nhiên là bạn phải có nhiều hơn một rồi! Chúng ta ai cũng thế cả! Vậy thì bạn nên bắt đầu từ đâu?

Cứ việc chọn một. Không quan trọng hành vi nào được chọn; vấn đề là sau khi bạn đã đi hết quá trình điều chỉnh và nhận thấy lợi ích của nó, bạn sẽ có trong tay một công cụ tuyệt vời để sử dụng, và bạn sẽ chọn đến hành vi thứ hai, và cứ thế tiếp tục, cho đến khi nào không còn vấn đề phải giải quyết nữa. Chúng ta có mặt trong cuộc đời này để làm gì nếu không phải là ngày càng hoàn thiện bản thân trong khoảng thời gian ngắn ngủi mà chúng ta sống?

Bạn có thể bắt đầu bằng cách chọn một hành vi dễ nhận biết và đồng thời bạn cũng rất hào hứng muốn thoát khỏi nó. Tôi bắt đầu cách đây nhiều năm với xu hướng hành vi hay khoe khoang, xuất phát từ thời niên thiếu của mình. Tôi lo sợ bọn bạn trong trường sẽ hạ thấp tôi vì tôi nghèo - mà thật sự cũng có vài đứa như thế - nên tôi gần như nói hơi khác sự thật. Tôi biết, nhiều khi tôi nói xạo hoàn toàn. Nếu ai đó hỏi tôi cha tôi làm nghề gì, tôi sẽ nói "Ông ấy làm trong ngành sản xuất". (Tôi không nghĩ ra được cách nào để thổi phồng công việc thợ giặt của mẹ tôi, vì thế tôi chẳng bao giờ đề cập đến công việc của bà. Bà cũng thấy chuyện này bình thường, bởi vì bà cũng không mấy mặn mà phải đối mặt với những quý bà chủ hống hách của mình, cầu Chúa phù hộ cho mẹ tôi).

Khi lớn lên, tôi cam kết với bản thân sẽ không bóp méo sự thật nữa. Nhưng rồi tật nói dối hồi nhỏ của tôi đã biến hình thành một hành vi còn tệ hại hơn nhiều - khoe khoang về những thành đạt của mình để khỏa lấp nỗi sợ hãi người khác sẽ đánh giá tôi thua kém họ. Mặc dù bây giờ nhắc lại chuyện này nghe thật buồn cười, nhưng tôi đã bám víu lấy thói quen này để sống sót. Theo suy nghĩ của tôi, những thành công mà tôi đạt được sẽ chỉ như những cây to ngã đổ trong rừng thẳm không gây một tiếng động - trừ phi tất cả mọi người đều biết về chúng và có thể tưởng tượng ra những thân cây gãy đổ và cành nhánh vương vãi. Nếu tôi không nhắc nhở mọi người rằng tôi là một người siêu nhiên và vĩ đại, thì có mấy ai biết đến tôi?

Tôi biết khoe khoang là một thói xấu, và mọi người cũng dễ dàng nhìn thấy. Và nó đang trở thành vật cản đường của tôi. Hừ, tôi đang tự níu chân mình. Nó làm tôi không dễ dàng kết nối với người khác. Và người đang đứng chắn đường không cho tôi tìm đến sự kính trọng mà tôi đang hết sức tìm kiếm - cũng như cơ hội được nhìn nhận bằng con người thật của mình - lại chính là tôi. Vì thế rất lâu trước khi tôi nghĩ đến quyền năng của sự hỗ trợ đồng đẳng, tôi đã chọn thói quen khoe khoang làm mục tiêu thay đổi, cùng với sự giúp đỡ của nhiều người.

Đầu tiên tôi kêu gọi sự giúp đỡ của người thân thiết nhất trong cuộc đời lúc bấy giờ, Roel Hinojosa, một giáo viên trung học, để nhắc nhở tôi mỗi khi anh ấy nghe thấy tôi khoe khoang về bản thân hay các thành quả của mình. Tôi chọn Roel vì lý do đơn giản là tôi cảm thấy an toàn khi nhờ cậy anh ấy, tôi biết anh quan tâm và sẵn lòng giúp đỡ tôi, và tôi biết anh tôn trọng tôi cũng như

những thành quả tôi đạt được - không cần tô son trét phấn gì thêm. Ngoài ra, anh và tôi thường gặp nhau trong những tình huống tạo điều kiện cho tôi khoe khoang.

Khi Roel và tôi cùng thảo luận về vấn đề khoe khoang này, tôi không quay lại thời thơ ấu để khai quật những lý do phức tạp tiềm ẩn đằng sau nó. Đó là điều tuyệt vời nên làm với nhà trị liệu, nhưng Roel không đủ trình độ để giải quyết. Việc Roel không phải là một nhà trị liệu được đào tạo bài bản hoàn toàn không phải là một vấn đề quan trọng, bởi vì đây chỉ là một cách luyện tập để giúp bạn thoát khỏi những thói quen xấu. Hãy nghĩ đến nó như quá trình học một ngoại ngữ: Nếu bạn dành hết thời gian để cố gắng tìm hiểu nguồn gốc từ “menu” là gốc Anglo-Saxon hay gốc Latin, bạn sẽ bị quấn chặt vào trong lịch sử từ ngữ trong khi bạn chỉ cần biết cách gọi món hamburger có phô mai và bánh mì đen, không kèm khoai tây chiên.

Chọn một vấn đề trong cuộc sống mà bạn muốn cải thiện tóm lại là tinh thần dám đương đầu và giải quyết. “Thà đưa ra quyết định sai còn hơn không bao giờ đưa ra quyết định và chìm vào quên lãng,” Amir Tehrani nói. Và tôi cũng đồng ý. Như tôi đã nói, cứ việc chọn lấy một! Mục tiêu là bắt đầu thực hiện một thay đổi tích cực ngay hôm nay, tận hưởng kết quả khi hoàn thành, và mong muốn giải quyết thêm nhiều hơn nữa. Cuối cùng bạn cũng sẽ đi đến lúc phải giải quyết những vấn đề trong cuộc sống nhất thiết phải được thực thi. Nhưng điều quan trọng nhất là giữ quyết tâm của bạn trong suốt quá trình thay đổi này.

Nguyên tắc đầu tiên để hoàn thiện như tôi đã nhắc đến nhiều lần trước đây: nhận thức được rằng không ai là hoàn hảo. Bạn không

nhất thiết phải là người hoàn hảo - bạn chỉ cần khởi đầu, và thành tâm trong mong muốn hoàn thiện. Nếu soi một thứ ánh sáng chói chang vào vấn đề khiến cho bạn sợ hãi, tôi hoàn toàn hiểu được. Tôi cũng đã nhiều lần cảm giác không khác gì bạn. Nhưng không bao lâu sau, quy trình này sẽ cuốn hút bạn vì lần lượt từng gánh nặng được trút bỏ. Hãy nghĩ về nó như khi bạn tập thể dục - không đổ mồ hôi thì không hiệu quả! Tập thể dục ngày đầu sẽ hơi đau đớn, nhưng đến hôm sau bạn biết được rằng sự đau đớn này là dấu hiệu tốt, một bằng chứng cho thấy bạn đã dốc hết sức và thành công.

Kirk Aubry chọn một vấn đề trong cuộc đời của ông, và trong quá trình giải quyết nó đã tìm ra chân lý cho riêng mình: "Một điều mà chúng tôi nhận thức được tại Textron là những cá nhân tham gia trong quá trình chuyển đổi phải tự thân thực hiện đổi thay, kể cả chúng tôi nữa. Và vấn đề cụ thể của tôi, thành thật mà nói, là thấu hiểu sâu sắc hơn cách nhìn của mọi người về tôi. Tôi luôn tự cảm thấy mình là một đứa trẻ nghèo từ Windsor, Ontario, không hòa nhập được vào trong phòng. Ý tôi là rất nhiều người trong chúng ta mắc phải hội chứng mạo danh - biết đâu lúc nào đó thì mọi người phát hiện ra rằng mình không phải là người thông minh nhất ở đây? Khi tôi tham gia Centre for Creative Leadership (Trung tâm Lãnh đạo Sáng tạo), tôi nhận thấy đa số mọi người đều cho rằng tôi thuộc vào số những người thông minh nhất trong phòng và tôi nên giữ súng trong bao nhiều hơn nữa, bởi vì giờ đây tôi không cần phải bắn vào người khác thường xuyên như tôi nghĩ. Trong đầu tôi, tôi chỉ đơn giản là cố gắng biện minh cho sự tồn tại và tham gia của mình - mà thật sự tôi đâu cần phải làm điều này".

Cừ lắm, Kirk ạ. Một bước đầu tiên tuyệt vời.

Nói đến các bước, nên nhớ trong đầu rằng bước phân tích bản thân nghiêm khắc - suy nghĩ tường tận về những điểm mạnh và điểm yếu của bạn, và những mối dây đang níu giữ bạn - là một bài tập rất cần thiết. Tôi có thể cam đoan với bạn rằng bạn sẽ cảm thấy thoải mái hơn rất nhiều sau đó. Phần trên tôi đã liệt kê một danh sách những thói quen đang níu giữ mọi người mà chúng tôi quan sát được. Nhưng đừng ngần ngại gì mà không tạo ra một danh sách cho riêng bạn. Bạn có thể nhận thấy rằng một số thói quen của mình nằm trong một hay nhiều nhóm khác nhau; đa số chúng ta đều có vài ba thói quen rào cản. Nên nhớ, không phải bạn thừa nhận để chứng minh mình thất bại - tất cả chúng ta ai cũng có điểm yếu và điểm mạnh.

Bảng miêu tả các nhóm người ở trên nghe có quen thuộc với bạn không? Chúng có thể áp dụng được trong một số tình huống nhưng không phải là tất cả? Một lần nữa, đừng ngần ngại khi phải lập ra nhóm riêng của mình. Tiếp theo, viết ra những vai trò bạn đang nắm giữ hay những hành vi bạn thể hiện. Danh sách này sẽ giúp bạn tư duy về những gì bạn làm và không làm trong sự nghiệp và trong cuộc sống. Nó có thể khơi mào một cuộc thảo luận với bạn bè và đồng nghiệp và đưa đến những chiêm nghiệm sâu sắc hơn.

Sau đây là ba cách hiệu quả để tìm đến những nhận xét sâu sắc và chọn ra vấn đề đầu tiên:

1. Quay gương lại về phía mình. Nhớ lại một giao tiếp bạn thực hiện với mọi người trong đâu đó khoảng một tuần qua và đã làm

bạn thật sự bực mình. Tiếp theo (phần này mới là thú vị), cố gắng nghĩ xem bạn đã đóng góp vào sự bực tức đó như thế nào. Bạn có thể làm khác đi để ngăn cản tình huống xảy ra không?

Tôi trước kia thường nổi cáu với nhân viên trong văn phòng khi tôi bị lỡ một cuộc gọi đến khách hàng quan trọng. *Tại sao chúng ta có thể làm rơi quả bóng to đến thế được chứ*? Tôi luôn tự hỏi. Nhưng nếu tôi lùi lại và tự hỏi bản thân mình đã làm gì khiến cho tình hình thêm tồi tệ, tôi nhận thấy đó là do tôi ôm đồm quá nhiều thứ, và thiếu nhân viên để quản lý khối lượng các cuộc gọi, email, hội họp, và dự án trong cuộc đời tôi. Và tôi cũng không nhất quán khi thông báo những gì tôi phải làm với nhân viên. Nhân viên của tôi gần như không thể nào theo kịp tôi và giúp tôi sắp xếp hệ thống được. Tôi đang chạy với tốc độ hơn 1.500km mỗi phút, và tôi hiếm khi nào dành thời gian giải thích cặn kẽ những gì tôi muốn làm hay cung cấp thêm thông tin để nhân viên biết cách sắp xếp ưu tiên cho công việc của họ và lịch trình của tôi. Tôi cũng cần phải giải thích rõ hơn các ưu tiên của công ty cho nhân viên.

2. Cố gắng học từ thần tượng của bạn. Bạn ngưỡng mộ ai nhất? Nghĩ thật kỹ vì sao bạn ngưỡng mộ người đó. Bây giờ tự hỏi bản thân: *Đang có những hành vi nào khiến mình không thể trở thành một người giống như thần tượng của mình*? Ví dụ, khi tôi nghĩ đến Bob Kirk tại Deloitte, tôi nhớ đến một người sếp tuyệt vời không bao giờ nổi giận trong những lần tôi biến mình thành kẻ ngốc.

Thay vì bảo tôi phải làm gì, Bob chỉ đặt ra câu hỏi. Cách này làm tôi nhiều lần phát điên, bởi vì tôi lúc đó chỉ muốn một câu trả lời nhanh chóng và đơn giản. Nhưng Bob rất kiên định buộc tôi phải học cách suy nghĩ độc lập và chấp nhận chịu đựng những sai lầm

của tôi cho đến khi cuối cùng tôi tự thân hiểu ra được vấn đề. Tôi gọi đây là cách "té về phía trước". Nó ngược lại hoàn toàn với hành vi bản năng của tôi luôn phân phát câu trả lời như phân phát kẹo trong lễ Halloween. Dĩ nhiên, điều này rất hiệu quả trong ngắn hạn, nhưng về lâu dài, nó không dạy cho người khác được gì cả. Vì vậy tôi cố gắng giảm bớt bản tính bộc phát muốn giải quyết vấn đề của tất cả mọi người xung quanh, và lấy Bob làm gương cho hành động của mình.

3. Hỏi ý kiến người khác. Đây là bước yêu thích của tôi, và là một trong những cách hiệu quả nhất để quyết định nên chọn hành vi nào cần thay đổi trước. Cách đây vài năm, tại một buổi diễn thuyết trong căn phòng đầy những người làm trong ngành bất động sản tại California, tôi đặt câu hỏi liệu có ai trong phòng không nghĩ ra được hành vi nào đang níu chân họ. Một phụ nữ can đảm giơ tay lên, và tôi mời cô ấy lên sân khấu. "Cô không thể nghĩ ra được bất cứ điều gì đang cản trở những nỗ lực tìm đến mọi người hay giải quyết vấn đề sao?" Tôi hỏi.

"Không, không có," cô ấy trả lời.

"Có ai trong phòng này biết cô rất rõ không?"

"À, có chồng tôi cũng đi cùng tôi hôm nay".

"Vậy thì mời anh ấy lên đây".

Chồng cô ấy lên sân khấu, và trước sự cổ vũ của khán giả, anh chàng bắt đầu liệt kê một loạt những hành vi đã cản đường cô, trong đó có thái độ cầu toàn 24/7. Đó là một thời khắc vui vẻ và mang tính xây dựng (và nó khiến tôi tin rằng một ngày nào đó tôi

có thể làm người dẫn chương trình cho các trò chơi truyền hình). Kể từ sau lần đó, tôi đã làm cùng bài tập này nhiều lần trong quá trình diễn thuyết của mình. Tôi thậm chí còn gọi điện ngay tại chỗ cho những người quan trọng đối với họ. Nhưng điều tôi muốn nhấn mạnh thật sự nghiêm túc. Nên nhớ, người khác nhìn thấy sai lầm của chúng ta rõ ràng hơn bản thân ta - hãy tận dụng những phản hồi của họ.

Quyết định giải quyết vấn đề khả năng tập trung được đưa ra sau những buổi thảo luận trung thực và căng thẳng với các bên, trong đó có tất cả nhân viên của tôi. Jim Hannon nhớ lại cái ngày có buổi thảo luận về vấn đề viết tắt trong các email gửi từ BlackBerry của tôi. “Chúng tôi nói với Keith rằng ngay cả email của anh ấy cũng thiếu trọng tâm và viết tắt lung tung - ‘Tôi là người bị buộc phải làm chuyện này hay còn ai khác?’ Và thế là chúng tôi nói rất nhiều về cách giao tiếp của Keith. Keith đón nhận tất cả với một thái độ xây dựng và nhắc lại vấn đề trong lần họp sau để cho thấy tiến bộ của mình. Với những chỉ dẫn cụ thể hơn, anh ta bắt đầu thay đổi cách viết email. Keith không khó khăn gì thừa nhận: ‘Tôi không quản lý công ty đủ tốt như tôi muốn.’ Điều đó giúp chúng tôi cảm thấy an toàn để tiếp tục chỉ ra những thứ mà chúng tôi muốn anh ấy làm để trở thành một nhà lãnh đạo tài giỏi hơn. Nó cho chúng tôi can đảm để thảo luận cởi mở về những gì bản thân chúng tôi cũng cần phải làm để nâng cao năng suất cho công ty. Anh ấy đã mở ra một nền văn hóa trưởng thành hoàn toàn mới tại FG”.

Nên nhớ, nếu bạn muốn mọi người giúp mình chỉ ra những hành vi xấu, đôi khi bạn cần phải yêu cầu, đề nghị, năn nỉ, và van xin được lắng nghe sự thật. Ví dụ, bạn có thể nói với những bạn đồng

nghiệp rằng: "Tôi thật sự muốn thành công tại nơi này, và tôi biết rằng mọi người thường không có thói quen chia sẻ cảm nghĩ với người khác. Nhưng năn nỉ mà, tôi đang mong anh cho tôi biết - anh có thấy ở tôi điểm nào đang cản đường tôi trong công việc không?" Nếu bạn không nhận lại được gì, bạn có thể phải nhẹ nhàng nuôi dưỡng cuộc trò chuyện: "Người ta bảo tôi rằng tôi không có hệ thống. Anh có thấy thế không? Đó có phải là điểm lớn nhất khiến tôi không thể làm việc hiệu quả như khả năng của mình không? Hay là ngoài ra còn những điều khác đang xen ngang vào khả năng thực hiện công việc của tôi? Một lần nữa, xin anh cứ nói thẳng thắn".

Đồng thời, hãy nói rõ rằng vào giai đoạn này bạn chỉ mới thu thập thông tin mà thôi. Bạn sẽ là người quyết định chọn hành vi nào và giải quyết như thế nào. Một khi bạn đã chọn, sau đó bạn có thể nhờ họ giúp bạn giải quyết vấn đề. Bạn có thể nói: "Nếu không phiền, tôi nhờ anh gọi nhắc nhở mỗi khi anh thấy tôi cư xử theo kiểu này. Tôi thật sự muốn thoát khỏi nó". Bạn có thể thử tạo ra một mật mã riêng để mọi người có thể truyền thông điệp đến bạn nhanh chóng, dễ dàng và an toàn rằng bạn lại làm cái việc bạn đang làm. Ví dụ, một nhà quản lý có thói quen giao việc cho nhân viên mà không cung cấp đủ thông tin có thể yêu cầu họ sử dụng mật mã "tàu bay".

Đây cũng là lúc thích hợp để hỏi mọi người về những gì bạn làm tốt, để bạn cũng có thể phát huy chúng. Câu hỏi này dành cho những nhà cố vấn quanh bạn thì quá đơn giản, nhưng tôi khuyên bạn nên hỏi càng rộng càng tốt để lấy thông tin phản hồi. Hãy tin

tôi đi, mọi người sẽ đặc biệt ấn tượng trước sự can đảm và quyết tâm của bạn muốn phát triển bản thân.

Sau khi bạn đã chọn được một thói quen, hay một mục tiêu, hãy xây dựng thước đo từ 0 - 5 để theo dõi tiến độ cùng với các nhà cố vấn. Điểm 0 chỉ một vấn đề cứng đầu tệ hại nhất không thay đổi từ trước đến nay, trong khi 5 cho thấy hành vi đã gần như hoàn toàn biến đổi. Trong quá trình kiểm tra, bạn có thể nói với người kiểm soát: "Tôi nhận thấy mình đã đạt mức 2 trong tuần này" hay "Tôi đã đạt đến mức 4". Mục đích là nhờ gán con số cho hành vi hay mục tiêu, nó có thể mở ra một cuộc đối thoại nhiều thông tin với mọi người về tiến bộ của bạn và làm thế nào để ngày càng tốt hơn. Sau khi bạn đã đạt được mức 4 hay 5 cho một mục tiêu cụ thể trong một thời gian tương đối dài, đã đến lúc bạn chọn một hành vi khác để thay đổi.

Theo thời gian, khi bạn chọn các hành vi để thay đổi cùng với nhóm cố vấn, và đưa chúng ra ánh sáng để cùng nhau tìm cách vượt qua, bạn sẽ nhận thấy rằng một số nỗi sợ hãi u ám và bất an đang dần phai nhạt hay thậm chí biến mất. Tình trạng của tôi chính xác là thế, và tôi cho rằng đây là một trong những điều may mắn nhất trong cuộc đời. Nhắc lại lời của Bob Kerrigan, cuối cùng mọi người đều phải trả lời câu hỏi tuy khó nhưng rất hiển nhiên là tại sao chúng ta lại như ngày hôm nay. Tôi đã hiểu bản thân mình rõ hơn nhờ vượt qua được một số điểm yếu. Tôi ngày càng đi đến tận gốc vấn đề tôi là ai và tôi muốn đạt được những gì trong cuộc đời mình.

Và còn cách nào tốt hơn để áp dụng Bốn Đặc điểm tư duy bằng cách phân tích những gì đang níu chân bạn, và giải quyết các vấn

đề bằng sự hỗ trợ đồng đẳng (từ giai đoạn chẩn đoán đến giai đoạn duy trì thay đổi)? Khi bạn yêu cầu phản hồi, bạn đang áp dụng tính thẳng thắn; khi bạn yêu cầu mọi người giúp bạn gắn với những thay đổi mà bạn muốn thực hiện, bạn đang yêu cầu trách nhiệm; khi bạn chia sẻ những tranh đấu với mọi người, bạn đang mở lòng mình và chấp nhận tổn thương trước người khác; và cuối cùng, bạn sẽ thấy rằng mọi người xem lời yêu cầu được giúp đỡ và hỗ trợ của bạn là một hành động quảng đại, một hành động mà họ rất vinh dự được giúp đỡ bạn. Bốn Đặc điểm tư duy đem đến cho bạn tình huống mà tất cả các bên cùng chiến thắng!

Đội ngũ trong mơ: mười hai tông đồ

Được xem là vòng tròn thân thiết thiêng liêng nhất mọi thời đại là gì? Một nhóm những người Do Thái Galilee trung thành đã sống và cùng chu du với Chúa Jesus; và sau cái chết của Ngài, đã tự đặt trách nhiệm phải truyền đạt thông điệp của Ngài đến với thế giới.

Lịch sử biết rất ít về cuộc đời của mười hai tông đồ, tuy nhiên điều chúng ta biết rõ là giá trị to lớn mà Chúa Jesus đã nhìn thấy khi tụ họp được quanh mình những người tận trung đa dạng. Bốn tông đồ đầu tiên - hai cặp anh em, Peter và Andrew, cùng James và John - là những người đánh cá trên Biển Galilee. Matthew, một tông đồ khác, là một người thu thuế (lúc đó cũng như bây giờ là một nghề không mấy được yêu thích). Khi được hỏi tại sao Ngài lại chọn làm thân với một nhân vật nhơ nhuốc như vậy, Chúa đã trả lời: "Người khỏe mạnh không cần đến bác sĩ, người bệnh mới cần. Ta không đến để kêu gọi những người đạo đức, mà là những người có tội".

Trong số những phẩm chất, Chúa có vẻ đánh giá cao sự trung thực trong số các môn đệ. “Nazareth thì có làm được gì tốt không?” tông đồ Bartholomew hỏi - người này vốn ban đầu cũng do dự khi tham gia cùng Chúa. “Đó là một người không biết dối trá,” Chúa trả lời. Mặc dù các tông đồ nhận trách nhiệm truyền bá lời giảng của Chúa, các chứng cứ cho thấy đối với Chúa, mối quan hệ này là hai chiều, như đã được chứng minh trong cách tuyển mộ những tông đồ đầu tiên sau bốn mươi ngày nhịn ăn trên sa mạc khi ông bị quỷ dữ cám dỗ.

Vòng tròn thân thiết không phải lúc nào cũng ổn định. Sau khi Judas phản bội Chúa, các tông đồ bắt thăm và chọn Mathias là tông đồ thứ mười hai thay thế. Cuối cùng, binh sĩ La Mã Paul trở thành tông đồ thứ mười ba, hay là tông đồ không phải người Do Thái. Khi các tông đồ chuẩn bị truyền bá lời giảng của Chúa sau khi Ngài chết, rõ ràng họ cảm thấy mối quan hệ hỗ tương rất vững chắc nên nhất quyết phải đi thành từng cặp; một số đã bị giết chết thảm thương, và ngày nay được mọi người nhắc đến như những người tử vì đạo.

Vượt qua giới hạn

Chúng ta bị thiên lệch hầu như về mọi thứ. Các nhà khoa học xã hội đã phát hiện rằng chúng ta có khuynh hướng nghĩ mình giỏi hơn thực tế trong một số hoạt động. Hay nói cách khác là phải thừa nhận rằng chúng ta không phải lúc nào cũng đạt đến mức tối đa (mà này, có ai muốn làm vậy đâu). Đó là lý do vì sao đa số người ta cho rằng họ “trên mức trung bình”, ngay cả khi điều này là không thể về mặt thống kê. Bạn có thể tưởng tượng được một

ngôi trường mà điểm trung bình là C? Các bậc phụ huynh sẽ nhao nhao phản đối ngay.

Đôi khi chỉ để cho vui, tôi hỏi những người tham dự trong số khán giả trả lời ba câu hỏi, trong đó họ tự đánh giá bản thân trên thang điểm từ 1 đến 10. Câu hỏi như sau:

1. Bạn nghĩ mình thông minh đến mức nào?
2. Bạn nghĩ ngoại hình mình đẹp đến mức nào?
3. Bạn nghĩ trên giường mình giỏi đến mức nào?

Như vậy là, với một lượng khán giả lên đến hàng ngàn bạn tưởng tượng sẽ nhìn thấy một đường phân phối chuẩn trong thống kê - rằng chúng ta sẽ có số lượng người đạt trên 5 điểm tương đương với số người dưới 5 điểm. Thực tế là 90% khán giả đều cho mình luôn trên 6! Về mặt thống kê điều này là không thể. Nhưng đây là một ví dụ sinh động cho thấy bản chất tự nhiên của chúng ta luôn đánh giá cao bản thân.

Tuy nhiên đồng thời chúng ta lại có khuynh hướng đánh giá thấp kiến thức của mình trong một số lĩnh vực. Chúng tôi nhận thấy người ta có khuynh hướng đánh giá hoặc quá cao hoặc quá thấp khả năng thực hiện một số công việc - cả hai hướng đều xảy ra. Nói tóm lại là chúng ta không giỏi tự đánh giá bản thân mình, về những gì mình biết, những gì mình không biết, những gì mình có thể làm và những gì không thể. Đây là lý do vì sao cần thiết phải có một nhóm các cố vấn tin cậy. Nhóm này có thể giúp chúng ta nhìn thấy rõ điểm mạnh, điểm yếu, và mức độ tiến bộ của chúng ta.

Khi chúng ta giả định rằng mình biết nhiều hơn (hay ít hơn) thực tế, chúng ta đương nhiên đã không thể tiên đoán được người khác sẽ phản ứng với mình như thế nào. Có một hiện tượng cho thấy chúng ta tin rằng mọi người hầu như sẽ đồng ý với chúng ta về mọi thứ - một ý nghĩ dẫn đến quá nhiều bất ngờ (như bạn cũng có thể tượng tượng ra) trong thế giới kinh doanh! Thử tưởng tượng bạn và nhóm làm việc trình bày với cấp trên một kế hoạch mà các bạn đã mất hàng tháng trời công sức và nhận được câu trả lời rằng đây không phải là giải đáp bà ấy cần. Hoặc chúng ta phát hiện trong kinh ngạc rằng nghị trình cho buổi họp đã không được gửi đến phân nửa số người chúng ta muốn. Điều này đặc biệt đúng với những người làm nghề bán hàng rất tự tin ra về sau cuộc viếng thăm và cho rằng: *Giao dịch như thế là đã thành công rồi - trong vòng một tháng chúng ta sẽ bán được hàng*, và rồi chỉ vài tuần sau thấy mình sai lầm. (Tôi nghĩ mình cũng nằm trong số này).

Thử nghĩ xem chúng ta sẽ tận hưởng thành công đến mức nào nếu chúng ta có một nhóm cố vấn để cùng thảo luận vấn đề, kiểm tra tiến độ - những người chúng ta tin cậy, sẵn sàng khuyến khích chúng ta đối mặt với mâu thuẫn, sẵn sàng thúc giục chúng ta phải tìm hiểu nhận định của mọi người về nghị trình trước buổi họp. Nhờ đó, chúng ta có thể phát triển thêm những ý tưởng củng cố quan điểm của mình, thay vì giả định rằng mọi người đều đồng tình để rồi ngạc nhiên và xấu hổ khi thực tế lại hoàn toàn ngược lại. Chúng ta sẽ nhận thức tốt hơn về những luận điểm mà mọi người có thể nêu ra, từ đó biết cách đánh giá đề xuất của mình bằng quan điểm của mọi người, và hoặc là hoàn thiện và củng cố kế hoạch, hoặc ít nhất cũng chuẩn bị được một câu trả lời hợp lý.

Biết-tuốt

Đây cũng là một khuynh hướng tự nhiên của con người làm sai lệch khả năng đánh giá vấn đề. Trên thực tế, chúng ta có khuynh hướng đi tìm và công nhận những thông tin nào khẳng định những gì chúng ta đã biết, đồng thời một cách vô thức tránh hoặc bỏ qua những thông tin đi ngược lại niềm tin của mình. Nói cách khác, chúng ta chỉ nghe những gì mình muốn nghe. Khi chúng ta giả định tất cả những gì chúng ta làm hay phát biểu đều đúng, chúng ta chẳng bao giờ phải đặt chân lên bàn đạp thắng và suy nghĩ lại về quan điểm của mình. Đó là lý do vì sao những kẻ lãnh đạo tồi thường tụ họp quanh mình toàn nghị gật - họ đâu có quan tâm lắng nghe những quan điểm nào đi ngược lại với định kiến hay kế hoạch của mình. Tôi có một khách hàng khi nghe đến đây đã nói: "Ôi trời ơi, tôi chính là thế đấy. Tôi thường nói với nhân viên: 'Anh nghĩ gì về bài trình bày này? Tôi thấy nó tuyệt vời!'" Rõ ràng, bà ấy chỉ hỏi để được nhận lại thông tin mà bà muốn nghe. Và chính vì thế, nếu chúng ta muốn trở thành nhà lãnh đạo, nhà quản lý hay nhân viên hiệu quả, chúng ta phải dốc hết sức đảm bảo rằng mình luôn nhận được phản hồi trung thực và khác quan từ những người chúng ta trân trọng.

Nên nhớ ly nước cũng có thể còn đầy một nửa

Đôi khi chúng ta cần được nhóm khuyến khích không kém gì thách thức. Bạn có bao giờ đút tay vào túi áo khoác đã từ lâu không đụng đến và nhặt được một tờ 20 đô la nhàu nát? Cái cảm giác thật sung sướng phải không? Nhưng cảm giác này nhanh chóng biến mất khi bạn vẫn phải tiếp tục công việc hàng ngày. Bây giờ thử nhớ lại lúc bạn phát hiện mình làm mất 20 đô la. Thật khó

khăn để gạt bỏ cái cảm giác mất mát đó ra khỏi đầu. Bạn tự dằn vặt mình rất lâu so với số thời gian bạn vui mừng khi tìm được tiền. Đối với đa số chúng ta, mất tiền thật sự đau hơn rất nhiều so với tìm lại tiền. Các nghiên cứu cho thấy nỗi đau mất mát không thể bù đắp bằng cảm giác lâng lâng khi chúng ta nhận được hay hưởng lợi.

Trong những lúc khó khăn, tôi thường yêu cầu khách hàng suy nghĩ và nói về những thứ làm họ hàm ơn. Tất cả chúng ta đều rất may mắn - chỉ riêng việc bạn đang đọc quyển sách này cũng cho thấy bạn giàu có hơn rất nhiều người khác trên thế giới. Vậy nên hãy biết đến điều này, và biết ơn đời. Hãy dành một ít thời gian hôm nay để nhắc nhở mọi người về sự may mắn của họ.

Hanif Rehman, một nhân viên tư vấn Internet tại Yorkshire, kể về cách hành xử của anh trong giai đoạn khủng hoảng tín dụng từ năm 2008. “Khi tôi nói chuyện trong nhóm về những cuộc họp khách hàng, họ nhận thấy tôi thường hay thở dài. Một người nói: ‘Hanif, anh có mệt không, hay là anh thở dài vì lo lắng?’ Tôi trả lời rằng tôi cảm thấy tình hình kinh doanh hiện tại thật quá sức khó khăn. Chính mọi người trong nhóm đã giúp tôi nhận ra rằng rất nhiều người trên thế giới đang phải cùng chịu những thử thách này; còn tôi ít nhất cũng đang theo đuổi giấc mơ của mình. Họ thuyết phục tôi không nên quá ủy mị về tình hình hiện tại. Vì thế tôi bắt đầu thể hiện sự tự tin của mình trước khách hàng, và điều này đã mang đến khác biệt rất lớn”. Nỗi lo sợ của Hanif khi nhìn thấy tương lai kinh doanh mờ mịt thật ra đang che giấu một khủng hoảng niềm tin còn lớn hơn, và nó đã níu chân anh chặt

hơn cả nền kinh tế. Nếu không có những nhà cố vấn, Hanif sẽ chẳng bao giờ nhận thấy chính thái độ của mình đang gây trở ngại.

Chúng ta cũng dễ rơi vào trạng thái tình cảm tiêu cực thông qua một cách khác được nhà nghiên cứu Dan Gilbert tại Harvard gọi là "dự báo cảm xúc" (affective forecasting). Nói ngắn gọn, ông cho rằng con người không giỏi đoán tác động của các sự kiện trong tương lai đến cảm xúc của chúng ta. Ví dụ, chúng ta có khuynh hướng cho rằng việc mua một món đồ điện tử thú vị sẽ làm chúng ta vui lên, nhưng trên thực tế, cảm giác thích thú này nhanh chóng phai nhạt. Ngược lại, chúng ta sợ rằng mình sẽ không chịu đựng được gian khổ nhưng thực tế con người đã vượt qua được biết bao gian khổ trong những khoảng thời gian dài.

Do sự thiên lệch này, chúng ta có khuynh hướng giả định tình huống xấu nhất khi cân nhắc liệu chúng ta có nên cam kết thực hiện mục tiêu không. Chúng ta thường thiên về hướng tiêu cực. Và như thường lệ, quan điểm của người ngoài sẽ giúp chúng ta định hướng tốt hơn.

Mike, một giám đốc dịch vụ thanh toán lương mà tôi gặp gần đây trong một hội thảo, mới vừa trải nghiệm tương tự. "Tôi đọc được một bài báo về chương trình phúc lợi doanh nghiệp trên tờ *Wall Street Journal*," ông nói, "và bởi vì tôi rất quan tâm đến chủ đề này, tôi liền gửi đường dẫn bài báo này đến một nhóm người trong ban lãnh đạo công ty. Tôi biết mình có khuynh hướng nhìn nhận vấn đề khá tiêu cực; đó là một hành vi mà tôi đang muốn thoát khỏi. Nhưng trong ngày hôm đó, tôi thật tình không thể nghĩ làm sao chúng tôi có thể thực hiện được một chương trình tương tự. Vì thế thay vì tập trung vào những gì chúng tôi có thể làm cho chương

trình phúc lợi tại công ty của mình, tôi lại phát biểu gay gắt trong email về những việc chúng tôi đang làm hiện nay. Một phụ nữ làm về HR mà tôi quen và đang cố rủ rê vào nhóm hỗ trợ đã trả lời và nói rằng mặc dù bà hiểu được tại sao tôi lại phát biểu như thế, nhưng sự chỉ trích của tôi đã làm hỏng tất cả những gì tích cực mà tôi nhắc đến trong email. Khi nói đến những thứ không hiệu quả, tôi đã chỉ thẳng vào những người đã thiết kế hệ thống chúng tôi đang sử dụng".

Phản ứng trước email này của Mike khá tiêu cực. Các đồng nghiệp tự hỏi có phải ông đang cố gắng thu hút sự chú ý, hay bản thân ông là một nhân viên gây rối. Phản hồi của lãnh đạo nhân sự giúp ông nhìn thấy ánh sáng, và Mike đã đưa ra ngay hành động điều chỉnh trước khi mọi người nhận xét về ông xấu đi. "Tôi mừng là bà ấy cảm thấy an toàn để lên tiếng, vì nó thật sự giúp tôi nhìn thấy được hành vi cụ thể đang ngáng chân mình".

Tôi xin chia sẻ thành thật với bạn: Trên chặng đường này sẽ có những thời khắc không mấy thú vị mà bạn không thể tránh khỏi nếu muốn thành công và hoàn thiện bản thân. Thật không dễ dàng gì thừa nhận sai lầm trước mặt người khác. Nhưng chính điều này làm bạn thấy thật tự do! Như Lena West nói, "Bạn phải sẵn sàng chấp nhận người ta nhìn mình như một kẻ gàn thì mới tiến bộ trong cuộc sống được. Đôi khi bạn thành công và trở thành ngôi sao nhạc rock, nhưng cũng có đôi khi bạn bị người ta ném trứng thối vào mặt. Như Oprah Winfrey nói, 'Khi bạn sống một cuộc đời rộng lớn, sống hết mình, bạn sẽ nhận thấy những bước sẩy chân chỉ là chuyện nhỏ.' Và đối với tôi, đây là một rủi ro đáng chấp nhận".

Nếu tôi sống đến chín mươi tuổi và được cho cơ hội truyền lại cho một người trẻ biết đâu là những điều quan trọng nhất trong cuộc sống, tôi hy vọng mình sẽ viết rằng: "Hãy suy nghĩ về cuộc đời mình - đi tìm hạnh phúc và ý nghĩa cuộc sống ngay từ bây giờ". Không phải đợi đến tháng sau hay năm sau. Chúng ta thường có khuynh hướng không trân trọng những gì chúng ta đang có trong tay. Thứ hai nữa, tôi nghĩ mình sẽ nhấn mạnh đến tầm quan trọng của bạn bè và gia đình. Dĩ nhiên, bạn có thể nghĩ rằng đối với tôi ngay lúc này công việc là tất cả. Nhưng ai sẽ là người đến thăm tôi trong bệnh viện khi tôi già và bệnh? Cho dù tôi có yêu quý đồng nghiệp đến mấy, cũng không có nhiều khả năng họ sẽ đến. Và thế nên tôi trân trọng và yêu quý bạn bè (đa phần cũng xuất phát từ những mối quan hệ trong công việc).

Cuối cùng, tôi hy vọng rằng đứng trên quan điểm của một người từng trải và sống đến cửu thập, tôi có thể hỏi: "Anh đã theo đuổi ước mơ của mình chưa?" Tôi tin rằng người nào càng cố gắng đạt những ước mơ của mình sẽ càng hạnh phúc hơn trong cuộc đời. Hãy tìm ra mục đích sống của mình và theo đuổi đến cùng, cho dù giấc mơ của bạn nhỏ nhoi hay vĩ đại. Nói cho cùng, vấn đề không phải là việc bạn có đạt giấc mơ này không. Câu hỏi quan trọng là: *Bạn có chiến đấu vì nó không*?

Cuộc sống. Hạnh phúc. Bạn bè. Ý nghĩa. Giấc mơ. Bạn có nhận thấy không có câu hỏi và câu trả lời nào trong số trên đây dính dáng đến tiền bạc?

Hãy vận dụng những kiến thức, kinh nghiệm như một người chín mươi tuổi ngay từ bây giờ. Bạn đã đến đây, hôm nay - vậy đừng để

cho những thứ *đáng lẽ ra - đáng lẽ phải - biết thế thì* làm bạn ngạc nhiên.

Đội ngũ trong mơ: Bill Wilson và Alcoholics Anonymous

Khi tạp chí Time đăng danh sách bình chọn 100 Nhân vật Quan trọng nhất Thế kỷ 20, rất nhiều độc giả phải tự hỏi: Bill Wilson là ông nào thế nhỉ? Đây cũng chính là câu đáp mà Wilson, đã mất năm 1971 ở tuổi 75, muốn nghe. Được mọi người biết đến với cái tên đơn giản là "Bill W"., ông là người sáng lập Alcoholics Anonymous và là một trong những nhân vật có ảnh hưởng lớn nhất vào thời đó. Wilson là một doanh nhân tại thành phố New York, không được đào tạo bài bản về tâm lý học, y khoa, hay thần học, nhưng ông đã thiết kế một chương trình 12 bước giúp hàng triệu người nghiện rượu, nghiện ma túy, bài bạc, và ngay cả người nghiện mua sắm từ bỏ nỗi ám ảnh của mình.

Wilson không có được uy tín chuyên môn, ông bù lại bằng kinh nghiệm. Năm 1934 bản thân ông đã từng là một người nghiện rượu hết thuốc chữa, bị tống vào trại cai nghiện và các bác sĩ cho biết trường hợp của ông không có khả năng phục hồi. Trong quá trình điều trị tại bệnh viện và khẩn cầu Chúa giúp đỡ, Wilson chợt giác ngộ - một ánh chớp số phận như ông miêu tả sau này - cho ông động lực để cai rượu.

Wilson nhận thấy hy vọng duy nhất để phục hồi là sự ủng hộ và làm bạn với những người cùng nghiện rượu, họ hiểu được và dám thừa nhận sự thua kém của mình. Nhờ thừa nhận tình trạng của mình và phó thác cho một lực lượng quyền năng hơn - cho dù đó là Chúa trời hay là nhóm - những người nghiện rượu có thể tránh

xa rượu chè và tỉnh táo dần từng ngày, và Wilson đã giữ được điều đó cho đến tận cuối đời.

Wilson thiết lập 12 bước cho chương trình AA dựa phần lớn trên những phương pháp của Nhóm Oxford, một tổ chức Công giáo đầu thế kỷ XX vốn khuyến khích thành viên xưng tội và sau đó dùng quyền lực của nhóm để giúp đỡ những người hoạn nạn. “Những lời dạy này không có gì mới,” Wilson nói. “Chúng ta có thể học được từ chính nhà thờ của mình. Chúng thật ra chỉ là một bài kiểm tra về lương tâm, xưng tội, phục hồi, giúp đỡ người khác, và cầu nguyện”.

Là một người gốc Vermon, Wilson áp dụng những nguyên tắc dân chủ của New England vào AA bằng cách thiết lập một cơ cấu từ dưới lên không có cấp bậc hay lãnh đạo tập trung. Thành công của nhóm được truyền tai nhau nhanh chóng, và đến năm 1944, AA đã có nhóm tại 30 quốc gia. Như chính Wilson đã viết, “Chúng tôi thật sự tin rằng sự sống còn của nhóm như một tổng thể quan trọng hơn rất nhiều so với sự sống còn của cá nhân hay nhóm các cá nhân. Đây là một điều to tát vượt xa so với bất cứ cá nhân nào trong số chúng tôi”.

Bước 8: Cam kết cải thiện

Một tuần sau cuộc tranh luận trên điện thoại với Bill Braustein bên ngoài 30 Rock, tôi đã quay lại LA. Tôi gọi cho Bill và hẹn gặp nhau tại một nhà hàng ở San Fernado Valley. Khi tôi đến thì Bill đã ngồi sẵn, uống cà phê đá.

"Bill", tôi nói khi ngồi xuống, "nhờ anh mà tôi đã quyết định không rút tiền vay nữa. Điều tôi quyết định sẽ làm là tiến tới - trở thành CEO tiến bộ, thực tế, xắn tay áo vào điều hành công ty này và mở nó rộng ra thêm. Đây là danh sách những thứ tôi sẽ thay đổi". Trong số những đề mục này là cam kết của tôi sẽ tuyển thêm lãnh đạo cấp cao để giúp tôi gánh bớt sức nặng ngày càng tăng trong việc quản lý.

Tôi cần phải làm tốt hơn việc cộng tác và dựa vào nỗ lực của các đồng nghiệp trong công việc, tin cậy họ, giao cho họ thêm nhiều trách nhiệm. Tôi cần phải làm tốt hơn trong việc tập huấn họ vào các vai trò trong công ty, giúp họ đạt tối đa tiềm năng của mình. Và tôi nhận thấy rằng tôi cần phải để cho họ tự do phạm một số sai lầm để từ đó học cách hoàn thiện mình. Đó là cách các nhà lãnh đạo thật sự mà tôi biết đã áp dụng để tạo sự trung thành và truyền cảm hứng cho nhân viên phát triển, mà tôi cũng đã từng được hưởng và làm rất tốt dưới sự lãnh đạo này. Giờ đây tôi cam kết với bản thân sẽ là người tạo ra môi trường tương tự. Đây là cách các công ty ngày càng phát triển, không lệ thuộc vào tài năng của người sáng lập mà dựa vào những kỹ năng, ước mơ, chuyên môn của tất cả mọi nhân viên. Tôi cần phải đưa công ty từ *tôi* chuyển sang *chúng tôi*.

"Cam kết" là một từ rất đáng sợ đối với chúng ta, với lý do chính đáng. Mặc dù gốc từ Latin của nó có nghĩa là "liên kết với nhau", nhưng theo thời gian từ này đã tích lũy được rất nhiều nghĩa tiêu cực. Vào thời Rome cổ đại nó có nghĩa là một hành động áp đặt - giống như quan tòa áp đặt một người vào tù.

Nghĩa tự nguyện của cam kết - tức là chúng ta tự cam kết sẽ theo đuổi một hành động hay một niềm tin - vẫn còn tương đối mới. Nhưng chính cái cảm giác vẫn còn sót lại về một thứ gì đó áp đặt lên chúng ta lý giải vì sao cụm từ này vẫn gợi lên một cảm xúc tiêu cực. "Đàn ông rất ngại phải cam kết", là lời than phiền thường xuyên của phụ nữ. Khi cam kết vào một điều gì đó, người đàn ông đã khóa chặt mình vào một mối quan hệ hay một vị thế và loại bỏ những chọn lựa khác. Cũng chẳng ngạc nhiên khi rất nhiều người không thể cam kết một thứ gì.

Nhưng thiết nghĩ cũng nên nhắc lại là cam kết rất khác với nghĩa vụ. Thứ nhất, chúng ta không bị gán ghép - chúng ta tự hứa với bản thân mình, vì bản thân mình. Nó cũng không hề cứng nhắc và thiếu linh hoạt. Về cơ bản, điều mà tôi vừa cam kết với bản thân là thay đổi và hoàn thiện - trưởng thành hơn. Những cam kết này không hề lấy mất đi quyền kiểm soát của tôi; chúng giúp tôi lấy lại quyền kiểm soát thì đúng hơn.

Trong ngữ cảnh sự nghiệp, cam kết, nếu được bộc lộ thành lời trước một nhà cố vấn thân cận hay một vòng tròn những người bạn tin cậy, sẽ giúp chúng ta gắn bó hơn với mọi người. Nếu nhìn theo hướng này, cam kết là một cách để tiếp cận một cộng đồng rộng lớn hơn. Đây là một lời hứa bạn đưa ra với mọi người - một lời hứa dài hơi, với thời gian cụ thể, để vượt qua những trở ngại cụ thể và quyết tâm giữ lời hứa, cho dù phải đối mặt với những vật cản có thể hoặc không thể thấy trước.

Nhưng trước khi cam kết với người khác, chúng ta cần phải cam kết với bản thân mình. Thay đổi sẽ ra sao và như thế nào? Chúng

ta càng cảm nhận, tưởng tượng ra kết quả của thay đổi rõ ràng thì nó sẽ càng dễ dàng thực hiện.

Điểm lợi của việc cam kết là gì?

1. *Thứ nhất, nó mang lại cảm giác tự do rất lớn*. Thử hỏi bất cứ ai đã từng thừa nhận mình là người nghiện rượu hay nghiện ma túy. Muốn cam kết thay đổi bản thân đòi hỏi niềm tin và sự can đảm siêu phàm. Nhưng khi bạn thừa nhận những điểm yếu của mình, bạn đã trút được một gánh nặng rất lớn, và không còn phải tìm cách che giấu nó bên trong mình.
2. *Một khi bạn đã cam kết công khai, bạn không còn đường rút lui*. Tất cả là vì bạn không muốn làm thất vọng bản thân hay mọi người. Khi cam kết công khai, bạn có nhiều khả năng theo đuổi đến cùng những lời hứa của mình.
3. *Cam kết công khai là một trong những cách nhanh nhất mà tôi biết để tạo sự thân thiết với mọi người*. Khi chia sẻ mục tiêu của mình, bạn đã để cho họ biết bạn tin vào điều gì, và rằng bạn trân trọng đóng góp của họ. Khi bạn thừa nhận những điểm yếu của mình và cam kết thay đổi, bạn đã để lộ sự tổn thương và mở ra một lời mời cho mọi người.

Waldo Waldman, phi công chiến đấu mà tôi đã nhắc đến ở phần trên, đã nói rất chính xác: “Khi gia nhập quân đội bạn giơ tay phải lên và cam kết phục vụ. Còn trong thế giới kinh doanh chúng ta không đưa ra một cam kết chính thức nào; chúng ta chỉ nói rằng mình nhận công việc hay nhận trách nhiệm. Nhưng chúng ta có thật sự cam kết thực hiện không? Để đến được điều này, bạn cần phải tạo một môi trường sao cho trách nhiệm trở thành một thuộc tính không thể thiếu. Hãy bắt đầu bằng cách chịu trách nhiệm về

kết quả của mình và nhận thức được rằng hành động của bạn có tác động lên toàn bộ nhóm. Bạn không thể bay một mình trong kinh doanh".

Khi phát biểu cam kết với nhà cố vấn của mình, nên nhớ, đây không phải là phát biểu tuyên thệ. Đây chỉ là một cuộc trò chuyện. Bạn muốn được nghe ý kiến của mọi người. Hãy xem đây là một trận đấu tập khác. Khi Bill và tôi gặp nhau ăn tối, không phải tôi chỉ tuyên bố về cam kết mới của mình, sau đó leo lên lưng ngựa và phóng về phía ánh chiều tà. Bill có một số mối quan ngại cụ thể và những câu hỏi anh ta muốn đặt cho tôi. Anh ấy muốn biết chắc là tôi đã suy nghĩ rất cẩn thận về cam kết xây dựng doanh nghiệp của mình.

Chính thức hóa cam kết, nên nhớ, là một con đường hai chiều. Trước tiên, hãy phát biểu những gì bạn muốn làm. Sau đó trao lại không gian và thời gian cho nhóm phản hồi để đảm bảo rằng bạn đang cam kết thực hiện đúng điều cần làm vào đúng thời điểm. Bạn và các cố vấn cần hiểu rõ và thống nhất cụ thể những gì bạn cam kết, từ đó họ mới có thể giúp bạn nếu họ nhìn thấy bạn đang đi ra khỏi quỹ đạo. Viết ra giấy những cam kết của bạn. Tại sao ư? Một lần nữa, điều này giúp nó trở nên thực tế hơn. Bo Manning, một người bạn và người đỡ đầu của tôi tại Deloitte - giờ đây là chủ tịch mới của FG - thường nói với tôi rằng việc suy nghĩ về một điều gì đó sẽ cho nó một cấp độ rõ ràng, sau đó việc phát biểu về nó khiến nó được nâng lên thêm một cấp, nhưng chỉ khi viết nó ra một cách chính thức thì mới đưa đến một mức rõ ràng khiến nó thật sự xảy ra.

Hãy trung thực: Ngay cả khi bạn có quyết tâm cao và một kế hoạch cam kết hoàn chỉnh, giữ cam kết theo đuổi một hành động là một việc khó, ngay cả đối với những người có kỷ luật cao. Đó là lý do vì sao bạn cần có vòng tròn thân thiết đứng sau lưng để thỉnh thoảng đá đít bạn vài cái. "Không gì thay thế được việc có người liên tục thúc đẩy bạn phải giữ cam kết của mình," doanh nhân Greg Hartle nói. "Tôi đã từng có lúc thật sự bật khóc trên điện thoại khi trò chuyện với nhóm hỗ trợ của mình".

"Công ty tôi trong giai đoạn đầu có một khách hàng là nhà tư vấn về lãnh đạo," Lena West tại Convengine kể. "Tôi và cô ấy trở thành bạn tốt của nhau. Tôi kể cho cô ấy nghe rằng vì một lý do nào đó tôi luôn làm được việc khi tôi có người đứng sau buộc tôi chịu trách nhiệm, nhưng nếu để tôi tự thân vận động thì những mục tiêu này thường trôi đi mất".

Chúng ta không chỉ cần đến nhóm để hỗ trợ mà còn để buộc chúng ta phải chịu trách nhiệm. Cũng như chúng ta đôi khi quên mất cam kết của mình, các nhà cố vấn đôi khi cũng quên mất cam kết của họ sẽ giữ chúng ta trên đúng quỹ đạo. Điều này có thể gây ra nhiều phiền toái. Tôi vẫn có những nhân viên cảm thấy không an toàn hay tự tin trong mối quan hệ với tôi và không dám nói thẳng khi tôi làm một việc gì không nên làm. Vì vậy tôi phải thường xuyên nhắc nhở họ. Nhưng thay vì xem việc nhắc nhở này là một vấn đề trong mối quan hệ, tôi nghĩ nó là một công việc bảo dưỡng định kỳ, giống như bạn phải thay nhớt cho xe, hay phải cạo râu mỗi sáng, hay phải dọn cỏ mỗi tuần; bất kể bạn đang làm công việc tốt đến mấy, bạn vẫn phải làm đi làm lại để giữ cho mọi thứ đúng theo trật tự của nó.

Một cách để duy trì cam kết và giữ nó chắc chắn là tổ chức một cuộc họp kiểm tra mỗi tháng một lần với những cố vấn tin cậy của bạn. Buổi họp này có thể được đưa vào một cuộc gặp gỡ định kỳ, hoặc chỉ cần l0 phút tụ tập. Nếu cần thiết, có thể thực hiện thông qua email. Nhắc lại cam kết của bạn. Trình bày với mọi người báo cáo tiến độ. Nhấn mạnh rằng bạn trông đợi vào việc họ buộc bạn phải chịu trách nhiệm. Một vài người có thể muốn phản hồi hay đưa ra lời khuyên ngay lập tức, vì thế nên dự trù dư thời gian hơn một chút. Nên nhớ rằng bạn luôn muốn tạo cho nhóm cảm giác an toàn khi trung thực với bạn. Và một phần trong an toàn nghĩa là cho họ đủ thời gian để phản hồi nếu họ thấy điều đó là quan trọng.

Đội ngũ trong mơ: **Muhammad Yunus Và Grameen Bank**

Khi đi công tác khắp Bangladesh sau nạn đói năm 1974, Muhammad Yunus, người quản lý ngân hàng và nhà kinh tế học, nhận thấy sự đói khổ ngay trước mắt ông lại càng thêm tồi tệ bởi những kẻ cho vay tiền vô liêm sỉ. Ông gặp những phụ nữ đã vay tiền để mua tre làm bàn ghế, và sau đó bị buộc phải trả hết tiền lời kiếm được cho chủ nợ - một vòng tròn vay nợ cứ thế tiếp diễn. Yunus thấy bất bình và bỏ tiền túi tương đương với 27 đô la cho một nhóm 42 phụ nữ vay tiền ngay tại chỗ. Sau khi bán hàng và trả lại tiền cho ông, các phụ nữ kiếm được số lời tương đương 84 xu - một khoản tiền lớn so với họ.

Đó là khi chiếc bóng đèn trong ông chợt bật sáng. Yunus nhận thấy khi cho những nhóm người dân nghèo vay tiền - thay vì cho từng người vay - ông có thể tận dụng được sự hỗ trợ nhóm để đảm bảo họ sẽ trả tiền vay. Cho đến thời điểm đó, đa số những cố gắng gọi là cho vay vi mô đều bị cản trở bởi nguy cơ không thể thu hồi vốn

rất cao; việc thực hiện và theo dõi hàng triệu hợp đồng tài chính, trong khi giá trị mỗi hợp đồng chỉ là một con số rất nhỏ so với tiêu chuẩn phương Tây, là không khả thi. Đột phá của Yunus là loại bỏ hợp đồng và để chính những người vay tiền tự giám sát lẫn nhau.

Để được vay tiền từ Grameen Bank của Yunus, các cá nhân trước tiên phải tham gia hoặc thành lập một nhóm từ năm người cùng vay trở lên. Nhóm không có trách nhiệm trả lại số tiền đã vay của từng cá nhân - nhưng nếu có một thành viên không trả tiền vay, cả nhóm sẽ không được vay tiếp tục. Chính áp lực xã hội này cộng với nỗi sợ mất uy tín trong nhóm đã làm giảm đi rất nhiều nguy cơ không thu hồi được vốn. "Chúng tôi tin tưởng rằng ngân hàng phải được xây dựng trên cơ sở tin cậy lẫn nhau," Yunus viết trong quyển sách Banker to the Poor: Microlending and the Battle Against Wolrd Poverty. "Grameen thất bại hay thành công dựa trên sức mạnh của mối quan hệ cá nhân. Người ta có thể nói chúng tôi là người khờ khạo, nhưng kinh nghiệm của chúng tôi cho thấy số nợ khó đòi chỉ dưới mức 1%".

Mặc dù người vay tiền không phải ký hợp đồng, họ phải học và đồng thuận với một bộ quy định mang tính đạo đức và cộng đồng tên là Sixteen Decisions. Trong số này có những quy định như "Chúng tôi luôn sẵn sàng giúp đỡ người khác" và "Chúng tôi chung tay tham gia các hoạt động xã hội".

Hiện nay, Grameen Bank đã cho vay hơn 6 tỉ đô la đến hàng triệu khách hàng, và rất nhiều người nhờ thế đã thoát nghèo và có thể cho con cái đến trường, cũng như kiếm đủ ăn hàng ngày và có nước sạch để uống. Vì những nỗ lực đơn giản nhưng tác động sâu

sắc này, Yunus đã được vinh danh bằng giải Nobel Hòa bình năm 2006.

Bước 9: Làm giả đến khi đạt thật - và giữ chặt nó

Bạn đã bao nhiêu lần đưa ra quyết tâm và quyết định thay đổi cuộc đời mình, để rồi sau đó nhận thấy mọi thứ vẫn đứng ì ra đó ngay khi bạn gặp trở ngại đầu tiên? Báo cáo của các trung tâm thể dục cho thấy thành viên mới thường đến tập hàng ngày trong vòng khoảng ba tháng đầu tiên ghi danh, sau đó sự hăng hái này giảm dần. Trong vòng sáu tháng, các thành viên chuyển sang đến mỗi tuần một lần, và trong những buổi này, họ tiến đến những chiếc máy tập hào nhoáng như thể chúng là dụng cụ tra tấn. Chỉ có những người có quyết tâm mới tham gia đủ lâu để nhìn thấy kết quả.

Thái độ này cũng rất phổ biến trong công việc. Sau bài phát biểu động viên trong buổi họp nhân viên bán hàng hàng năm, mọi người đều rạng rỡ, vỗ tay, và tản đi để tận hưởng bữa tiệc cocktail. Họ bỏ lại trên ghế không biết bao nhiêu là những tập hồ sơ dày cộm những trang powerpoint. Thế là xong một nỗ lực duy trì thay đổi trong tổ chức. Đó là lý do vì sao tôi không chỉ phát biểu rồi phát tài liệu. Tôi cố gắng tạo ra trải nghiệm cho khách hàng duy trì những thay đổi trong công việc mỗi ngày; nếu không thì xem như chúng tôi chưa hoàn thành nhiệm vụ. Đừng hiểu sai ý tôi; thực hiện những bước đi đầu tiên rất quan trọng - theo đuổi Bốn Đặc điểm tư duy về thiết lập mối quan hệ sâu sắc với một số người

mình tin cậy, đi tìm các đối tác hỗ trợ qua lại hay vòng tròn cố vấn, và cam kết đặt mục tiêu và thay đổi hành vi. Bạn cần phải bắt đầu từ đâu đó, và quyển sách này đang giúp bạn làm điều này.

Nhưng một khi bạn đã tìm được nhóm - cho dù nhóm chỉ là hai người hay cả một đội ngũ đứng sau lưng - và hoạch định cho công việc của mình, giai đoạn khó khăn chỉ mới bắt đầu. Làm thế nào bạn duy trì được quá trình hỗ trợ lẫn nhau? Làm thế nào bạn duy trì được những thay đổi trong chính bạn? Làm thế nào bạn chuyển đổi từ ý định sang hành động hàng ngày?

Chìa khóa của sự bền vững nằm ngay trong hai chữ "hàng ngày" đó. Một trong những lý do dẫn đến thành công của các chương trình 12 bước là họ đề nghị theo đuổi từng bước một mỗi ngày qua. Tập trung vào những bước nhỏ hàng ngày là nguyên tắc chủ đạo của nhiều tổ chức hay tôn giáo về tự hoàn thiện bản thân. Chìa khóa của việc suy ngẫm sâu xa chính là *hiện tại*. Thực tế, tập trung vào những gì bạn có thể thực hiện *ngay bây giờ* chính là cách tốt nhất để bạn và các cố vấn tin cậy duy trì thay đổi.

Có lần tôi nghe Ray Charles trả lời phỏng vấn trên radio rằng ông ấy không biết có người chơi nhạc giỏi nào mà không phải luyện tập hàng ngày. Luyện tập đơn giản là một phần trong cuộc đời của người chơi nhạc, giống như hít thở vậy.

Không ai được sinh ra mà đã biết chơi piano hay clarinet. Đa số mọi người khi thử chơi lần đầu tiên đều ngô nghê và thật tệ. Những người chơi nhạc thành công phải tập luyện nhiều năm liền cho đến khi họ chơi hay hơn, và cuối cùng là họ kiểm soát được nhạc cụ của mình. Họ không lo lắng về những nốt nhạc chơi sai

hay phải luyện tập cùng một bản nhạc hàng chục hay hàng ngàn lần. Ngay cả những bậc thầy cũng phạm sai lầm, thậm chí ngay trong buổi hòa nhạc tại Carnegie Hall. Bạn nghĩ họ có bỏ ngay chiếc đàn violin xuống hay đóng nắp đàn lại và biến khỏi sân khấu không? Dĩ nhiên là không rồi! Họ vẫn cứ tiếp tục chơi đàn! Dẫu sao thì trên đời này cũng không có sự hoàn hảo - có chăng là nỗ lực của chúng ta cố gắng đạt đến hoàn hảo.

Tất cả những thứ này có liên quan gì đến duy trì thay đổi? Theo kinh nghiệm của tôi, nỗi sợ thất bại là lý do chính khiến chúng ta dừng các nỗ lực thay đổi. Người ta sợ rằng mình sẽ không làm được như kỳ vọng của những đối tác hỗ trợ. Hoặc họ quá lo sợ trước nguy cơ thất bại trước mặt các bạn bè, hoặc làm thất vọng những người cố vấn họ đã nhờ đến. Một cách vô thức họ cảm thấy an toàn hơn nếu không làm gì hết. Vì thế họ bỏ chiếc đàn violin xuống.

Đáng tiếc là khi bạn cho phép bản thân bị tê liệt vì sợ hãi nghĩa là bạn đã đảm bảo mình sẽ không đạt được các mục tiêu trong cuộc sống hay trong công việc. Chúng ta cần phải nhận ra rằng sai lầm hay sảy chân sẽ không giết chết được mình. Thật ra, chúng là một phần tự nhiên trong quá trình hoàn thiện. Hiếm có những sai lầm nào mang tính sống còn trong sự nghiệp, ngoại trừ những hành vi lơ đãng quá đáng của mình.

Hãy nhìn vào Martha Stewart, người phụ nữ hiểu biết và thành đạt, phạm phải sai lầm lớn đến mức bị tống giam một thời gian, sau đó là bị quản thúc tại gia suốt gần một năm. Mô hình kinh doanh của bà dựa hoàn toàn trên danh tiếng của bản thân bà. Sự kết án này có thể là một đòn chí mạng cho công việc kinh doanh.

Nhưng bà có chết không? Không hề. Bà có mất đi doanh nghiệp hay một loạt những căn nhà xinh đẹp của mình không? Cũng không. Thực tế, chuỗi sản phẩm nội thất của bà còn mở rộng hơn sau khi bà được thả. Bà đã đối mặt với thời gian giam giữ một cách can đảm và tự tin, và người ta cảm thấy càng kính trọng bà hơn. Hiện nay bạn có thể mua sản phẩm của bà tại Wal- Mart, Kmart, và Sears. Tạp chí *Living* đại diện cho bà vẫn phát triển mạnh mẽ cùng với đế chế tạp chí của bà.

Có thể bạn sẽ chẳng bao giờ lâm vào cảnh phải xây dựng lại sự nghiệp sau thời gian lao tù. Nhưng nếu như Martha Stewart không chỉ sống sót sau trải nghiệm đó mà còn trở lại mạnh mẽ hơn bao giờ hết, thì bạn cũng sẽ làm được - ngay cả nếu đôi khi bạn té ngập mặt.

Đúng thế, trừ khi bạn chấp nhận bỏ cuộc. Và cách chúng ta tránh bỏ cuộc là tham gia hàng ngày với những người đồng đẳng - kết nối thành công bằng nhóm hỗ trợ, từng chút một, cho đến khi mọi lo sợ tan biến.

Điều này đồng nghĩa với ban đầu bạn phải giả vờ - hãy hành động tự tin hơn thực tế, mục đích là đánh bại nỗi sợ của bản thân.

Giả vờ không có nghĩa là ra vẻ. Tôi không có ý khuyên bạn trở thành một người không bao giờ dám bỏ mặt nạ ra. Thực tế, khái niệm giả vờ là một chiến lược có lịch sử đáng kính. Các chương trình 12 bước thường có câu nói: “Giả vờ đến khi đạt được mục tiêu”. Nói cách khác, thử thay đổi hành vi của mình với sự giúp đỡ của người khác ngay cả khi bạn chưa sẵn sàng thay đổi niềm tin của mình.

Ví dụ, một số người nghiện rượu đã có thể bỏ rượu vì xấu hổ hay sợ hãi. Cuối cùng, họ cảm thấy tốt đẹp hơn, hạnh phúc hơn, làm việc có năng suất hơn; hành vi thay đổi đã khiến họ thay đổi niềm tin - trong trường hợp này là niềm tin vào lợi ích của sự tỉnh táo. Nhờ được hỗ trợ liên tục, họ có thể chiến thắng căn bệnh nghiện ngập của mình.

"Giả vờ đến khi đạt được mục tiêu" là một cách nói khác của "lời tiên tri nhân mệnh - self-fulfilling prophecy" - ám chỉ khuynh hướng hoàn thành kỳ vọng của mình, dù tốt hay xấu. Không có gì ngạc nhiên khi những tội phạm tái phạm thường xuyên là những người lớn lên trong gia đình lệch lạc và luôn bị nhồi nhét đến mức tin rằng họ là người xấu. Thử đoán xem? Cuối cùng họ cố gắng làm tròn kỳ vọng này. Và khi họ càng gặp nhiều rắc rối, tình trạng "người xấu" lại càng đúng, và lại dẫn đến những hành vi tồi tệ hơn. Đó là một ví dụ về kỳ vọng tiêu cực. Tương tự, một người không bao giờ lên tiếng vì họ đã được dạy bảo (và tin) rằng họ là một người nhút nhát thì cuối cùng nhút nhát thật.

Chúng ta cũng có thể tạo ra những lời tiên tri tích cực. Một người nhút nhát có thể giả vờ mình là người hướng ngoại, cảm nhận được cảm giác mới mẻ này; và cuối cùng, theo thời gian, trở thành một người vui vẻ hơn, năng động hơn. Giả vờ đến khi đạt được mục tiêu! Jessie, một người bạn của tôi, đang cố bỏ thuốc. Chiến thuật hàng đầu của cô ấy là gì? Giả vờ rằng cô ấy không thèm hút thuốc. Khi muốn hút thuốc, cô ấy tự nhủ: "Hút thuốc phát ốm. Thuốc lá bốc mùi. Tôi là một người khỏe mạnh, một người sạch sẽ, tôi không phải là người hút thuốc!" Không có thứ gì hữu ích hơn để giúp cô từ bỏ cảm giác thèm thuốc.

Bạn có thể áp dụng chiến lược "giả vờ đến khi đạt được mục tiêu" này vào bất cứ lĩnh vực nào trong cuộc sống. Bạn có thuộc dạng người chẳng thể lôi mình đến phòng tập thể dục không? Thử làm thế này - cứ mặc đồ tập thể dục vào. Đây là bước đầu tiên! Tiếp theo, sao không thử làm vài động tác kéo giãn tại nhà? Hay đi bộ nghe nhạc? Thử chạy bộ vài khu nhà. Từ nhà đến phòng tập nào có xa mấy đâu? Tôi thường xuyên dùng phương pháp từng bước này trong công việc kinh doanh và tư vấn với các giám đốc trong danh sách *Fortune 500* - giả vờ cho đến khi họ đạt được mục tiêu, từng bước nhỏ mỗi lần cố gắng.

Giả vờ để đạt hỗ trợ qua lại

Nhưng chiến lược "Giả vờ cho đến khi đạt được mục tiêu" này có liên quan gì đến hỗ trợ qua lại? Thứ nhất, bạn có thể kêu gọi các cố vấn giúp bạn "giả vờ" các hành vi mới - làm theo những bước cần thiết, ngay cả khi bạn không tin rằng chúng có hiệu quả. Có lần các thành viên của Billionaires' Club đi mua nhà trong khu Beverly Hills, tìm kiếm những căn biệt thự hàng triệu đô la mà chỉ người giàu mới dám bỏ tiền ra mua. Họ đến những buổi giới thiệu nhà và đi xem những hành lang lót đá cẩm thạch, những khu vườn có mái che, những tủ quần áo rộng bằng cả căn hộ, những cầu thang bộ khổng lồ, những hồ bơi nhìn thấu chân trời. Dĩ nhiên đây chỉ là một bài tập. Mục tiêu là giúp họ cảm nhận được thành quả của việc tìm kiếm giàu có thật sự. Họ chỉ đang giả vờ thôi. Nhưng đây quả thật là một ý tưởng tuyệt vời! Mục đích là làm quen với cảm giác của một nhà tỉ phú. Đó không chỉ là một buổi chiều thú vị; khi cùng nhau làm bài tập này họ cảm nhận được tình đoàn kết và hiểu được mục đích của tham vọng chung. Sau đó, cả nhóm dành

thời gian phân tích chuyến đi và cách nó giúp họ gia tăng cam kết trong kinh doanh và sự nghiệp.

Sau đây là một hình thức đơn giản luyện tập "giả vờ cho đến khi đạt được mục tiêu" trong nhóm:

1. Cam kết một hành động đơn giản. Chọn một hành vi bạn có thể từ bỏ ngay hôm nay.
2. Hành động. Thử xem kết quả của thay đổi hành vi hay sự khởi đầu của thành công là như thế nào. Hãy cảm nhận nó. Bạn không thể hy vọng chữa khỏi bệnh chỉ sau một đêm. Không ai hy vọng loại bỏ được hành vi đang níu chân mình chỉ sau một đêm, hoặc đạt mục tiêu chỉ trong một ngày. Chị gái tôi đã không thành công trong nỗ lực giảm cân mãi đến khi chị cảm thấy thoải mái với Weight Watchers và người bạn giảm cân Jan của mình; chính nhờ những bước khởi đầu nhỏ và đơn giản đã giúp chị có được như ngày hôm nay.
3. Thảo luận cái cảm giác cảm nhận thành công với các đối tác hỗ trợ. Nên nhớ, bạn có thể duy trì thay đổi hành vi trong một thời gian dài mà không cần phải thay đổi niềm tin!
4. Làm lại một lần nữa.
5. Một khi bạn đã thiết lập được thói quen cho hành vi mới, hãy chọn cam kết một bước tiếp theo.

Sau khi cảm nhận được thành công nhờ vào quan hệ hỗ tương, bạn sẽ tin tưởng vào quyền năng và hiệu quả của nó. Nhưng sự thật là ngay cả những người tin tưởng tuyệt đối đôi khi cũng lạc đường. Đó là lý do vì sao bạn phải duy trì hoạt động hỗ trợ.

Sau đây là một số hướng dẫn tôi làm theo để duy trì sự thay đổi thông qua các cuộc họp và thảo luận với các thành viên trong nhóm:

1. Lên kế hoạch gặp gỡ thường xuyên với nhóm hỗ trợ hay từng cá nhân trong nhóm. Gặp gỡ cần phải thành một thói quen - và là một thói quen tốt. Giống như họ nói trong AA, "Cứ tiếp tục đến đây. Nó sẽ hiện thực nếu bạn thực hiện nó".

2. Tại mỗi buổi gặp mặt, yêu cầu kiểm tra tiến độ về những thay đổi mà bạn và mọi người trong nhóm đã thực hiện. Điều gì tốt và điều gì chưa tốt? Miêu tả tiến bộ của bạn, hoặc lý do tại sao không tiến bộ.

3. Khuyến khích lẫn nhau về những tiến bộ đã đạt được.

4. Nếu được, hãy hỏi nhau tại sao có những thứ không thể diễn ra theo kế hoạch. Làm thế nào các bạn có thể làm tốt hơn? Điều gì cần phải thay đổi hay hoàn thiện? Hãy xem đây là một trận đấu tập mini.

5. Lưu ý đến những vấn đề trong dài hạn có thể làm phai nhạt sự hào hứng. Mỗi vài tháng, dành thời gian để xem lại vấn đề toàn cảnh: Bạn có cần thêm cố vấn không? Bạn có cần đánh giá lại mục tiêu hay thêm mục tiêu không? Bạn đang ở đâu trên con đường thay đổi hành vi mà bạn muốn?

6. Hình thành thói quen tìm sự hỗ trợ lẫn nhau hàng ngày với những cố vấn chủ chốt của nhóm trong giai đoạn căng thẳng. Kiểm tra hàng ngày dạng này không nhất thiết phải phức tạp. Trong quyển sách *Đừng bao giờ đi ăn một mình* tôi có nhắc đến "pinging", nghĩa là liên tục giữ liên lạc với mọi người qua email hay tin nhắn. Pinging cũng có thể áp dụng với những cố vấn tin cậy: "Jane này, chị có nhớ tôi

> nói về nỗi sợ hãi phải tiếp chuyện nhà đầu tư mới không? Hãy đọc qua bài báo này về một anh chàng kêu gọi đầu tư vào công ty xe đạp điện của mình. Pin sạc là một ngành kiếm ra tiền, và Silicon Valley rất mê. Tôi cũng có một bài trình bày "xanh" tương tự cho doanh nghiệp mới của mình. Tiền đang nằm ngoài kia! Tôi chỉ cần tìm đúng người cấp vốn để tiếp cận mà thôi".

Nhờ vào mối liên lạc hàng ngày, hỗ trợ qua lại là một việc đơn giản như bật công tắc đèn; theo một nghĩa nào đó thì nó là một quá trình tự thân vận động. Không có vạch đích, không có băng chuyền hành lý ở phía cuối con đường; chính quá trình chủ động học tập và phát triển mới là vấn đề.

Vào năm tôi tốt nghiệp đại học, tôi đem tiền để dành đi mua một cái ba lô và vé máy bay đến nước Anh. Tôi làm công việc giữ cửa cho các hộp đêm tại London cho đến khi đủ tiền mua vé xe lửa đi khắp châu Âu. Kế hoạch của tôi là tranh thủ ngủ trên xe lửa để tiết kiệm tiền khách sạn, và dành thời gian ban ngày đi dạo quanh các thủ đô vĩ đại. Dĩ nhiên, như vậy có nghĩa là tôi chỉ có một ngày ở mỗi thành phố, vì tôi phải nhanh chóng quay lại xe lửa để kiếm chỗ ngủ. Mùa hè năm đó tôi đã đến thăm một số thành phố và kiến trúc vĩ đại nhất trên thế giới, và đã đi bộ hàng nhiều dặm đường trong những bảo tảng nổi tiếng và trên những con đường lát sỏi đẹp như trong tranh.

Khi tôi nhớ lại chuyến đi này, tất cả những địa danh vĩ đại, những âm thanh kia chỉ là cái nền cho những người tôi đã gặp trong những toa xe hạng hai đông đúc. Tôi học được rất nhiều về châu Âu từ những người bạn đường hơn là từ hàng ngàn bức tranh và nhà thờ nổi tiếng mà tôi đã nhìn thấy.

Đối với tôi, hỗ trợ lẫn nhau cũng giống như chuyến đi không thể nào quên mùa hè năm đó. Dĩ nhiên, mỗi chúng ta có những mục tiêu và cột mốc khác nhau trên đường đi, nhưng theo kinh nghiệm của tôi, chúng thường cách nhau rất xa; đến được đó chính là phần lớn việc bạn đang làm. Vậy tại sao lại không cố gắng tận dụng tối đa? Bằng cách tập trung vào những công việc và giao tiếp hàng ngày với đồng nghiệp, cố vấn và bạn bè, bạn sẽ đi đúng trên con đường dẫn đến mục tiêu cuối cùng.

Khi mọi thứ không như mong muốn

Sớm hay muộn gì bạn cũng sẽ gặp phải những khó khăn khi giải quyết những lời khuyên và đóng góp của một hay nhiều người cố vấn. Bất cứ khi nào có hai người trở lên gặp nhau, lởn vởn đâu đó sẽ là những mâu thuẫn hay bất đồng. Đừng hoảng hốt; chuyện gì cũng có giải pháp cả. Sau đây là một số bí quyết tránh rắc rối.

Những người này là ai?

Theo thời gian thứ tự ưu tiên công việc của mỗi người thay đổi. Những người cố vấn đã cùng bạn vượt qua giai đoạn khó khăn ban đầu có thể không còn phù hợp để giúp bạn vượt qua giai đoạn tiếp theo trong cuộc đời và sự nghiệp. Điều này không có nghĩa là họ không thể mãi là bạn bè hay đồng nghiệp thân cận. Nhưng bạn có thể phải cần đến một cố vấn mới để giúp bạn vượt qua giai đoạn tiếp theo trong sự nghiệp.

Nếu bạn được thăng chức từ vị trí quản lý sang vị trí lãnh đạo cấp cao, bạn có thể phải cần đến lời khuyên của một người đã từng hoặc đang ở vị trí này. Nếu bạn độc lập thành lập doanh nghiệp

riêng của mình, bạn có thể phải cần đến những người có kỹ năng mở doanh nghiệp.

Đồng thời, bạn cũng phải nhận thức được rằng không phải tất cả các cố vấn đều phục vụ cùng một mục đích. Khi bạn đạt tiến bộ trong những mục tiêu và cam kết của mình, bạn sẽ nhận thấy, như tôi đã thấy, rằng có những nhà cố vấn giỏi hơn trong việc giữ bạn đi đúng đường.

Loren Siebert, doanh nhân phần mềm tại San Francisco, có hai nhà cố vấn - Greg và Thede - giúp ông theo những cách rất khác nhau. "Đối với Greg chủ yếu là những điều chỉnh lớn khi tôi phải theo đuổi những thứ mất nhiều thời gian," Loren kể. "Ví dụ, tôi đang nộp đơn theo đuổi hợp đồng và cấp vốn từ chính phủ; đây là một lĩnh vực ông ấy đã có kinh nghiệm. Vì thế tôi có thể thảo luận với ông về chiến lược cho những thứ này. Còn với Thede, tôi có thể nói với ông về cách tiếp cận một số nhà cấp vốn cụ thể - hỏi xem ông ấy biết gì về họ và tôi nên tiếp cận theo hướng nào? Vì vậy Thede thiên về những điều chỉnh nhỏ hàng ngày".

Điều chỉnh nhóm hỗ trợ là một phần trong việc điều chỉnh và hoàn thành mục tiêu. Cũng như khi bạn muốn các mục tiêu phải khớp với nhau, lý tưởng nhất là bạn có những nhà cố vấn có thể giúp bạn kiến thức chuyên môn bằng kinh nghiệm của chính họ. Cho dù thế nào đi nữa, tất cả các cố vấn phải là người hiểu bạn thật sự. "Nếu bạn không hiểu được người ta muốn gì, mục tiêu thật sự của họ là gì, rất khó để bạn hướng dẫn họ," Loren nói. "Lời khuyên của bạn hoặc sẽ sáo rỗng hoặc quá chung chung".

Đừng lo lắng nếu sau một thời gian một số nhà cố vấn có vẻ như không còn phù hợp với nhu cầu của bạn. Bạn có thể dần dần đưa họ ra khỏi vai trò hiện tại, không gọi cho họ thường xuyên nữa khi bạn chuyển sang tìm đến những người có thể đưa ra lời khuyên phù hợp hơn. Trong một nhóm chính thức, bạn có thể phải trình bày rõ về nhu cầu thay đổi của mình. Dĩ nhiên, bạn phải tỏ cho họ biết bạn thật sự biết ơn vai trò họ đã đóng góp trước đây. Và hứa hẹn sẽ giữ liên lạc. Nhắc nhở họ rằng bạn đã học được rất nhiều từ tình bạn của hai người, và bạn mong được tiếp tục giữ tình bạn này.

Đối tác bỏ đi

Hỗ trợ lẫn nhau đòi hỏi công sức, lòng can đảm, và niềm tin. Nếu một người nào đó quyết định rằng họ không còn đủ thời gian hay công sức để làm một đối tác, bạn cũng đừng quan trọng hóa vấn đề. Nhu cầu của chính họ có thể đã thay đổi. Hoặc đơn giản là họ chưa hiểu hết Bốn Đặc điểm tư duy. Deborah Puette St. Amant, một diễn viên tại Los Angeles, đã tham gia vào một vài nhóm hỗ trợ chuyên nghiệp. Như cách bà nói, "Đối với một số người, những nhóm hỗ trợ này là một ý tưởng hay, nhưng khi họ bước vào giai đoạn bánh xe thật sự nghiến trên đường, họ mới nhận thấy mình không thể làm được. Họ chỉ đơn giản là không thể cam kết. Tôi nghĩ chính nỗi sợ đã xua đuổi họ. Những thành viên trong nhóm yêu cầu bạn phải thử nghiệm những thứ quá khó khăn và đầy thách thức - ví như gọi điện cho những người bạn rất sợ để tìm người đỡ đầu mới. Họ đòi hỏi bạn phải mở rộng giới hạn. Một số người nhận thấy những việc này rất đáng ngại, và không phải ai cũng sẵn sàng thực hiện".

Khi đối mặt với nhu cầu phải tìm thành viên mới cho nhóm, nên nhớ đến đặc điểm tư duy quảng đại: Mọi người đều muốn giúp đỡ.

Mối quan hệ trở nên quá gần gũi đến mức không còn hiệu quả

Tôi nhìn thấy tình huống này rất nhiều: Mọi người trong nhóm bắt đầu thân mật và vui vẻ mỗi khi gặp nhau, nhưng họ không còn thách thức nhau nữa. Không ai còn sẵn lòng vượt ra ngoài lề thói thông thường để nói ra sự thật về những mục tiêu bạn chưa đạt được hay những hành vi đang níu chân bạn. Có một cách rất dễ nhận biết tình trạng này khi nó xảy ra. Mọi người có phải đều gật đầu đồng tình khi một vấn đề khó khăn xuất hiện? Nếu đúng thế, nhóm đã đánh mất mục đích của nó.

Hỗ trợ lẫn nhau không thể thực hiện được nếu mọi người không dám đưa ra những phê bình mang tính xây dựng. Nên nhớ, công việc của bạn là tạo ra một không gian an toàn để các thành viên có thể chỉ trích từ tận đáy lòng, tất cả chỉ vì muốn điều tốt nhất cho bạn. Có phải bạn phòng thủ quá mức? Bạn quá hung hăng? Bạn có thể đã đưa ra những dấu hiệu kín đáo với đối tác rằng họ nên giữ lại sự trung thực và thẳng thắn của mình.

Hãy chú ý đến cảm giác của bạn khi nghe nhận xét của nhóm - giận dữ, buồn bã, bị phản bội? Gặp khó khăn trong việc chấp nhận chỉ trích là điều tự nhiên, nhưng nó phải trở nên dễ dàng hơn theo thời gian. Luyện tập kỹ năng lắng nghe tôi đã nhắc đến trong phần đấu tập. Bạn muốn nhắm đến hai cấp độ cao nhất trong kỹ năng lắng nghe, đó là lắng nghe trách nhiệm và lắng nghe tiếp thu. Luôn cố gắng lắng nghe cẩn thận, luôn cảm ơn đối tác, và luôn nêu rõ trong mỗi buổi họp là bạn muốn nghe sự thật hoàn toàn và sẵn

sàng nói lại sự thật với họ. Theo kinh nghiệm của tôi, không ai tình nguyện trở thành nghị gật; họ làm thế là vì có ai đó đã truyền đi thông điệp rằng bạn muốn được thấy gật đầu mà thôi. Hãy nói rõ rằng bạn không muốn có nghị gật trong nhóm, và bạn sẽ không chấp nhận điều này. Hỗ trợ lẫn nhau dĩ nhiên là phải mang đến điều tốt đẹp cho nhau, nhưng đây không phải là giờ chơi đùa.

Bạn kỳ vọng quá nhiều quá sớm

Nếu bạn kỳ vọng hỗ trợ lẫn nhau là một quá trình hoàn hảo, hoặc một quá trình giúp bạn hoàn hảo, bạn sẽ thất vọng và dễ từ bỏ. Đừng cố gắng cắn một miếng quá lớn khiến bạn không nuốt được. Hãy tin tôi, tôi biết việc này mất rất nhiều công sức. Nên nhớ, chúng ta không ai là hoàn hảo, tất cả chúng ta đều cần được giúp đỡ, và mỗi người trong chúng ta đều được phép phạm sai lầm. Nếu bạn hay bất cứ thành viên nào trong nhóm bắt đầu giương cờ trắng vì những lý do không xác định, có thể nguyên nhân chính là nỗi sợ mình không hoàn hảo. Hãy đặt kỳ vọng rằng mọi thứ có thể không như mong muốn vào bất cứ lúc nào.

Ken Sacher, lãnh đạo chương trình hỗ trợ nhóm chuyên nghiệp tại San Diego tên là Marketplace Forum, nhấn mạnh rằng quan hệ hỗ tương là một công việc luôn tiếp diễn: “Một điểm gây bực mình cho những người quen với việc hoàn thành xong mục tiêu là không tìm được điểm kết thúc cho quá trình này. Điều này thật đáng ngạc nhiên đối với họ. Nhưng tôi làm trong ngành kinh doanh bất động sản. Tôi biết chúng tôi mất 20 năm để bảo trì cho mái nhà và khi đến hết thời gian này thì bạn phải thay mái nhà mới. Không có chuyện làm một lần là xong. Điều này cũng tương tự trong mối quan hệ con người”. Một cách để tiếp thêm năng

lượng cho nhóm hỗ trợ là giới thiệu thêm thành viên mới. Hãy tin tôi - chỉ cần một thành viên mới gắn bó với nhóm cũng đủ cho cả nhóm xôn xao.

Một cách khác để thoát khỏi tình trạng mục rũ là thay đổi nơi chốn, cách thức, thời gian gặp gỡ. Nếu bạn thường gặp nhau mỗi tháng một lần tại một nhà hàng để cùng ăn sáng, hãy thử đổi sang ăn tối hay gặp nhau vào cuối tuần. Thêm vào một sự kiện xã hội, và mời gia đình của mọi người cùng tham gia. Nếu có thể, kêu gọi họ tham gia vào thảo luận về nhóm và mục tiêu của nhóm. Đó là một cách để mở rộng quan điểm trong số những người bạn đã tin cậy.

Gỡ rối cho Bốn Đặc điểm tư duy

Vấn đề: Mất tinh thần trách nhiệm - khi mọi người không giữ cam kết.

Giải pháp: Đánh giá lại mục tiêu hay hành vi, và điều chỉnh chúng một cách phù hợp để khiến chúng trở nên khả thi. Đôi khi bạn có thể phải điều chỉnh cả quy trình chịu trách nhiệm - ví dụ, cân nhắc gặp mặt thường xuyên hơn, hoặc tiếp tục trao đổi qua điện thoại và email trong khoảng thời gian giữa các cuộc họp.

Vấn đề: Thiếu sự thẳng thắn trong những cố vấn tin cậy. Bạn lo ngại khi phải nói gì đó về đối tác, hoặc ngược lại họ đi nhẹ nói khẽ khi ở quanh bạn.

Giải pháp: Bạn cần phải củng cố tầm quan trọng của việc tự hoàn thiện liên tục. Và nên nhớ, luôn luôn nhớ, rằng quá trình này là cả một chuyến đi dài. Đôi khi bạn có thể cần đến một người bên

ngoài, có thể là một nhà tập huấn chuyên nghiệp, để xốc mọi thứ lên.

Vấn đề: Thiếu sự chấp nhận tổn thương. Theo kinh nghiệm của tôi, điều này xảy ra khi mọi người lo ngại người khác đánh giá mình là thiếu hoàn hảo.

Giải pháp: Củng cố sự thân thiện và cởi mở bằng cách chia sẻ những đấu tranh của riêng từng người. Tổ chức các sự kiện xã hội cho cả nhóm để khuyến khích sự thân mật.

Vấn đề: Thiếu quảng đại. Điều này xảy ra khi người ta quá bận rộn không thể giúp đỡ, hoặc họ nhận thấy mình phải ra đi.

Giải pháp: Đừng bao giờ quên: Người ta ra đi là chuyện bình thường.

Quảng đại là nền tảng tuyệt đối của thành công; nếu ai đó cần phải ra đi, hãy để cho họ làm thế. Và cảm ơn họ đã đóng góp và phản hồi trong những năm tháng vừa qua.

Hợp tác, đừng thỏa hiệp

Bất cứ lúc nào bạn giao tiếp với một người khác đều có khả năng xảy ra hiểu lầm, nghe nhầm, hỗn loạn, hay mâu thuẫn. Chúng ta đều có nhu cầu và động cơ khác nhau. Giả định rằng mọi phương pháp tiếp cận và ưu tiên của mỗi người đều hòa nhập với nhau một cách hoàn hảo ngay tại chỗ là một điều quá ngây thơ.

Một châm ngôn mà tôi học được cách đây nhiều năm trong phòng họp hội đồng quản trị có thể giúp bạn ít nhiều: "Hợp tác, đừng thỏa hiệp". "Thỏa hiệp" ám chỉ rằng một hay hai bên phải từ bỏ

một điều gì đó để đạt đến đồng thuận. Hợp tác, ngược lại, cho rằng nếu làm việc cùng nhau, các bên có thể đưa ra một giải pháp không đòi hỏi bên nào phải hy sinh hay từ bỏ điều gì. Cả hai bên đối tác đều cùng nhau đưa ra giải pháp, vì vậy nó thuộc về cả hai bên.

Một lần trong một buổi nói chuyện, tôi chia khán giả thành hai nhóm, "người hợp tác" và "người thỏa hiệp". Trong mỗi nhóm họ bắt cặp với nhau để cùng thương lượng. Mỗi người được nhận một mảnh giấy ghi thông tin chi tiết về một tình huống thương lượng giả lập và những nguồn lực họ có thể sử dụng để thương lượng. Những tình huống này đều giống nhau giữa hai nhóm.

Tôi cho mỗi nhóm ba mươi phút để thương lượng trong hai phòng riêng biệt, và sau đó tụ họp mọi người lại trong khán phòng chính. Kết quả thật ngạc nhiên. Thứ nhất, nhóm được yêu cầu hợp tác hoàn thành bài tập chỉ trong nửa thời gian của nhóm thỏa hiệp. Ngoài ra, khi tôi hỏi nhóm nào cảm thấy thỏa mãn với kết quả đạt được, những người thuộc nhóm hợp tác lại một lần nữa chiến thắng tuyệt đối.

Sẽ có những lúc quy trình trách nhiệm đồng đẳng giữa các đối tác trong nhóm đòi hỏi phải thương lượng hoặc đồng thuận về ý nghĩa của những gì cả hai bên cam kết thực hiện. Thay vì tiếp cận buổi thảo luận với quan điểm thỏa hiệp, tôi nghĩ tốt hơn nên giải quyết vấn đề như những người hợp tác.

Đội ngũ trong mơ: Ford, Edison, và Firestone

Một trong những nhóm hỗ trợ tuyệt vời nhất trong lịch sử kinh doanh là tình bạn giữa Henry Ford, Thomas Edison, và Harvey

Firestone. Ba thủ lĩnh trong ngành công nghiệp này không có đối thủ, thay vào đó bao quanh họ là những kẻ xu nịnh và nghị gật, vì vậy họ tìm đến nhau để tìm lời khuyên, sự động viên, và phản hồi trung thực.

Ba người có rất nhiều điểm chung. Cả ba đều là người tự học, gốc người Trung Tây nước Mỹ, lớn lên trong những gia đình tỉnh lẻ bình thường. Cả ba đều biết kết hợp sự đam mê công nghệ với cái đầu nhạy bén kinh doanh. Ngoài ra, mối quan tâm thương mại của họ cũng thường trùng lắp nhau. Ford thiết kế dây chuyền sản xuất đã làm biến đổi ngành sản xuất. Các nhà máy của ông tiêu thụ lượng điện rất lớn, do Edison cung cấp; đồng thời Edison cũng là người chịu trách nhiệm chính cho việc thiết lập mô hình nghiên cứu công nghiệp hiện đại dẫn đến nhiều cải tiến cho ngành ô tô. Đối với Firestone, ông hoàn thiện bánh xe cao su vốn không thể thiếu cho những chiếc ô tô Model T lăn bánh.

Mối quan hệ của họ sâu sắc hơn chỉ là liên minh chiến lược. Cả ba người và gia đình thường cùng nhau nghỉ đông tại Florida (Ford và Edison được xem như là hàng xóm của nhau). Tại đây, họ dành nhiều thời gian để đánh giá thành công và thất bại của nhau. Họ thậm chí còn chung tay xây dựng phòng thí nghiệm nghiên cứu tại Fort Myers (một dự án nhằm tìm chất thay thế cho cao su).

Một dự án mạo hiểm nổi tiếng nhất của họ là một loạt những chuyến cắm trại mỗi mùa hè từ năm 1914 đến 1924. Tự gọi mình là Những kẻ lông bông (Vagabond), họ đi xuyên nước Mỹ bằng đoàn xe hơi chất cao đến mui gồm những lều bạt và dụng cụ khác, và thường có sự tham gia của những nhà tự nhiên học như John Burroughs hay Luther Burbank, đôi khi cả tổng thống Mỹ. Họ còn

mời theo cả hàng đoàn phóng viên và quay phim. Kho lưu trữ vẫn giữ những tấm hình cho thấy họ cùng nhau làm bánh kếp, chẻ củi, và dĩ nhiên cả sửa xe.

Gốc rễ của mối quan hệ: động viên ba chiều. Ford sau này nhớ lại rằng vào năm 1896 khi ông đang phát triển chiếc xe chạy bằng xăng, Edison là người đầu tiên nhận ra giá trị của nó. "Đúng nó rồi đó!" Edison nói, tay nắm lại đập xuống bàn. "Anh làm được rồi! Chiếc xe của anh sẽ có đủ hết và mang trên mình nó cả một nhà máy năng lượng".

Ford sau này viết lại: "Cú đập tay xuống bàn đó là cả thế giới đối với tôi. Chưa từng có ai động viên tôi cho đến lúc đó... ngay tại đây, một cách bất ngờ không báo trước, vị thiên tài phát minh vĩ đại nhất trên thế giới đã gật đầu đồng tình với tôi hoàn toàn".

Thật thú vị khi nhìn thấy ba con người này, với những phát minh khởi đầu một thế giới di chuyển và kết nối công nghệ, lại ngang hàng nhau khi kết nối con người.

Phần 4 – Đưa vào cuộc sống

Những chiến thuật, chiến lược, và cơ cấu - từ những tổ chức chính thống đến nhóm đồng đẳng tự-giúp-nhau - nhằm giữ bạn đi đúng hướng

Cơ cấu đơn giản nhưng hữu ích

Khi còn là một cậu bé vắt mũi chưa sạch sống trong khu phố nghèo nàn bên kia đường xe lửa Latrobe, tôi nghĩ thật không đơn giản nếu muốn gõ cửa xã hội bí mật của Yale. Tôi không thuộc dạng người kiên nhẫn, cứ ngồi đợi chuyện gì đến sẽ đến, nên ngay từ nhỏ tôi đã tổ chức một nhóm bạn và đặt tên là The Old Campus Society. Một trong những mục đích đề ra của nhóm là "tình huynh đệ" - dịch nghĩa nôm na là anh em vui vẻ với nhau. Và quả thật, sau này chúng tôi đã đưa nhóm này thành một chi hội của hội nam sinh viên Sigma Chi.

Chúng tôi là người đề ra - và phá vỡ - các nội quy; chính nhóm bạn này khiến tôi cảm thấy lúc nào cũng có người đỡ sau lưng. Kinh nghiệm này cho tôi sự tự tin và một nhóm bạn. Nhưng bởi vì chúng tôi không có cơ cấu tổ chức, nghi lễ hay truyền thống nào chính thức để định hướng, chúng tôi đã không đạt đến mức độ thân thiết như mong muốn. Để đạt được điều này, tôi vẫn còn phải đợi.

Năm cuối cùng học tại Yale tôi cũng được mời vào một trong những đoàn thể dành cho sinh viên năm cuối của trường, tức là những "đoàn thể bí mật", và Skull and Bones là nổi danh nhất. Bí

ẩn quanh những nhóm này được nhiều người chú ý đến trong giai đoạn tranh cử năm 2004, khi cả hai ông George Bush và John Kerry đều từ chối không đưa ra chi tiết thành viên trong Skull and Bones - một hành động hơi ngớ ngẩn, vì nếu anh càng úp mở về một hội kín, thì người ta lại càng muốn đặt ra cho anh nhiều câu hỏi!

Mục đích của những hội đoàn này không phải là khuyến khích những hành vi xấu xa bí mật hay thực hiện những lễ nghi quái dị; nó thật ra chỉ là một phiên bản chính thống của quan hệ hỗ tương, một dạng tương tự như The Old Campus Society. Nhóm chúng tôi gặp nhau chính thức hai lần mỗi tuần để giúp nhau vượt qua giai đoạn chuyển đổi đầy lộn xộn, hào hứng, và cũng đáng sợ từ trường học vào trường đời.

Điểm nổi bật nhất là chúng tôi mỗi người đều chia sẻ những câu chuyện cuộc đời của mình - chúng tôi xuất thân từ đâu, đã phải đấu tranh vất vả như thế nào, chúng tôi sẽ đi về đâu và tại sao. Luật lệ quy định chúng tôi phải giữ bí mật tuyệt đối - cái gì nói ra trong phòng sẽ chỉ ở lại trong phòng! - và vì vậy khuyến khích chúng tôi trung thực thật sự. Sự thân thiết của nhóm khiến cho chúng tôi cảm thấy đây là một trong số ít nơi trong sân trường chúng tôi có thể là chính mình, không lo ngại người khác đánh giá mình hay lo lắng những gì mình chia sẻ hôm nay sẽ bị đồn thổi khắp trường ngày mai. Trong môi trường căng thẳng và cạnh tranh của Yale, những cuộc hội họp "bí mật" này thật sự là một không gian an toàn.

Đối với tôi, những cuộc họp này thật sự đã làm thay đổi cuộc đời. Đó là lần đầu tiên tôi nói lên nỗi sợ và nỗi bất an khi xuất thân từ

một gia đình lao động - nhất là trước một nhóm mà tên dòng tộc họ được gắn bên ngoài những tòa nhà tại Yale. Nhưng những rủi ro mà tôi chấp nhận này đã mang lại kết quả thật tuyệt vời. Tôi nhanh chóng nhận ra rằng mặc dù chúng tôi khác nhau về xuất thân gia đình và vẻ bề ngoài, nhưng tất cả chúng tôi đều đấu tranh vì những điều tương tự, cố gắng để lại dấu chân của mình tốt đẹp nhất với những lợi thế giáo dục mà chúng tôi đã nhận được. Sau khi chia sẻ bí mật, quá khứ không còn là điều xấu hổ đối với tôi nữa. Nó thậm chí còn trở thành một tấm huy chương của lòng can đảm.

Nếu không có được cơ cấu chính thức - luật lệ và cơ chế ràng buộc của hội đoàn sinh viên năm cuối tại Yale - tôi tin chắc rằng những may mắn tôi đón nhận đó phải mất nhiều năm sau mới đạt đến. Giờ đây nhìn lại, sau những lần thử nghiệm và đau khổ của bản thân và những thành tựu nghiên cứu của FG, tôi mới nhận thức được tầm quan trọng của giai đoạn này ảnh hưởng thế nào đến sự trưởng thành và tự khám phá bản thân mình. Tôi đã được trao những mối quan hệ cứu sinh! Và tôi được những nguyên tắc quy định chi phối hành vi để giữ cho những chiếc phao cứu sinh này được vững chắc và mang lại lợi ích.

Dĩ nhiên, chúng tôi không có được những dữ liệu và nghiên cứu, hay những danh hiệu và quy định cụ thể như FG ngày hôm nay, nhưng ngay cả những nhà sáng lập nhóm cách đây hàng trăm năm hay hơn cũng đã hiểu được sức mạnh vô biên của quan hệ hỗ tương. Họ đã thiết lập, sau đó điều chỉnh qua hàng nhiều thập niên, một cơ sở hạ tầng đầy đủ để nuôi dưỡng và truyền đạt quyền năng này sang những thế hệ kế tiếp.

Ngày nay việc chính thức hóa quyền lực trong nhóm không chỉ thuộc riêng về các hội đoàn trong trường đại học, hay các nhóm cai rượu, hay các nam thanh nữ tú đang cố gắng hết sức để giảm cân - thêm những ví dụ về các nhóm sống còn dựa trên sự hỗ trợ chính thức. Quyền lực này dành cho tất cả những ai muốn vượt qua những thách thức để đạt đến tầm vĩ đại.

Đội ngũ trong mơ: Đại Học Phoenix

Đại học Phoenix là trường đại học cực kỳ thành công do John Sperling thành lập năm 1976 với sứ mệnh cung cấp cho người đã đi làm cơ hội tiếp cận học vấn. Trường đã đưa nhóm học tập vào thành một phần quan trọng trong mô hình giảng dạy ngay từ những ngày đầu tiên. Dự án làm theo nhóm chiếm một phần ba số điểm của mỗi môn. Terry Bishop, cựu phó giám đốc điều hành phụ trách đối ngoại tại trường đại học Phoenix đã nói với tôi: “Đa số sinh viên của chúng tôi đều về nhà mỏi mệt sau một ngày dài làm việc và rồi còn phải làm bài tập nữa. Điều gì là động lực thúc đẩy họ đi học trong lớp hay qua mạng? Thường thì chỉ có một thứ: biết rằng những thành viên khác trong nhóm đang dựa vào họ để nhận được sự hỗ trợ lẫn nhau và hợp tác”.

Mặc dù hiện nay Terri chịu trách nhiệm về đối ngoại cho trường, nhưng trong những năm cuối thập niên 1980 nhiệm vụ chính của bà là giám đốc sáng lập chương trình học qua mạng. Làm việc nhóm cũng là tâm điểm của bộ máy quản lý, và nhiều nhân viên Đại học Phoenix đã làm việc tại đây rất lâu, trải qua nhiều vị trí khác nhau. Không ai là một thế giới độc lập ở đây!

Trong khi tôi ngạc nhiên một cách hài lòng trước mức độ sâu rộng mà trường đại học đã đưa hỗ trợ lẫn nhau vào chương trình học và nhân viên của mình, điều này hoàn toàn hợp lý khi một trường đại học đặt nặng vấn đề lợi nhuận biết tận dụng lợi thế hỗ trợ đồng đẳng trong môi trường học tập. Trên thực tế, một trường đại học tư thục phải có hai mục tiêu - thứ nhất là trách nhiệm học thuật và thứ hai là trách nhiệm tài chính. Vì thế, cũng như bất cứ doanh nghiệp nào, Đại học Phoenix phải làm hài lòng khách hàng của mình, những sinh viên đóng tiền theo đợt mỗi năm tuần và hy vọng nền học vấn mới sẽ giúp họ thăng tiến trong sự nghiệp.

Công ty muốn tuyển dụng những nhân viên có kỹ năng làm việc nhóm theo đúng như những gì Đại học Phoenix giới thiệu với sinh viên thông qua từng khóa học - kỹ năng theo đuổi, lãnh đạo, và làm việc hợp tác với mọi người để đạt kết quả.

Dĩ nhiên, bạn có thể vận dụng những nguyên tắc của quyển sách này một cách không chính thống, như tôi đã làm tại những ngã ba đường trong cuộc đời, và áp dụng những quy định không mấy chặt chẽ trong vấn đề cam kết, rồi xem thử kết quả như thế nào. Nhưng nhiều khả năng là chỉ sau một vài tuần hay vài tháng, bạn sẽ đánh mất nguồn động lực và quán tính và cảm nhận được mọi thứ đang thả phanh xuống dốc. Để thật sự duy trì được hỗ trợ đồng đẳng - và những thay đổi đi kèm - chúng ta cần phải đặt những đặc điểm tư duy và các bước thực hiện trong một cơ cấu nhất định để đảm bảo rằng chúng ta luôn đi đúng hướng.

Tôi có kinh nghiệm từ bản thân và hiểu rõ nguy hiểm của việc thực hiện mà không có trách nhiệm chính thức. Hãy lấy ví dụ về trải nghiệm thuở nhỏ của tôi về việc đi lễ nhà thờ vào Chủ nhật.

Khi tôi ngồi quanh một nhóm con chiên sùng đạo hoàn toàn mới, tôi cảm thấy rất xúc động và như có một mối dây liên kết giữa những con người xa lạ này lại với nhau; và khi buổi lễ kết thúc, tôi tự hứa với lòng sẽ không bao giờ bỏ lễ dù chỉ một tuần. Nhưng không có một nhóm cam kết buộc tôi phải giữ lời thề, tôi không phải lúc nào cũng giữ được lời hứa. Tình hình tương tự cũng xảy ra sau những đợt tập thiền. Tôi thường kết thúc buổi tập thiền cảm thấy rất thư thái, an bình, và tin chắc rằng mình phải tập thiền mỗi ngày từ nay đến cuối cuộc đời. Nhưng chỉ cần vài ngày sau, phút giây thiền duy nhất của tôi là ngồi suy nghĩ về một email phải trả lời trên chiếc BlackBerry.

Một lý do đơn giản giải thích vì sao các mạng lưới hỗ trợ chính thức bùng nổ trong vài thập niên trở lại đây: Vì chúng mang lại hiệu quả! Theo một nghiên cứu năm 2004 do Dun & Bradstreet thực hiện cho nhóm hỗ trợ lãnh đạo Vistage, những công ty có ban lãnh đạo tham gia Vistage hầu như đều có tỉ lệ tăng trưởng gấp ba lần trong vòng hai năm. “Tại Vistage, chúng tôi giúp các thành viên xác định nên làm gì và sau đó buộc họ phải chịu trách nhiệm thực hiện đúng những việc này,” Rafael Pastor, Chủ tịch và CEO của Vistage cho biết.

Tại Ferrazzi Greenlight, chúng tôi cũng đã chứng kiến thành quả đầy kinh ngạc trong những khách hàng của mình. Tại một trong những công ty kỹ thuật điện tử quan trọng nhất trên thế giới, chúng tôi đã đưa tỉ lệ nghỉ việc giảm 30% trong số 1.000 nhà lãnh đạo giỏi có tham gia chương trình huấn luyện của chúng tôi. Buổi huấn luyện tập trung vào hình thành những nhóm hỗ trợ đa ban ngành - mà chúng tôi hiện nay gọi là Greenlight Groups.

Chúng tôi đã chứng kiến tận mắt những lợi ích gần như ngay lập tức từ những nhóm hỗ trợ đồng đẳng chính thức. Sau đây là liệt kê năm lợi ích hàng đầu:

1. *Động lực*. Sau khi định hình, nhóm chính thức thường tiếp tục hoạt động, và vì thế bền vững hơn. Một cơ cấu họp hành chính thức giúp kéo dài tuổi thọ và tính bền vững cho tổ chức. Sự cam kết và động viên trong nhóm có thể giữ cho bạn không cảm thấy kiệt lực lúc ban đầu.

2. *Cơ cấu*. Khi nhóm hình thành cơ cấu, các cam kết trở nên cụ thể hơn, gia tăng cơ hội trưởng thành và thành công thật sự. Bạn không còn xem hỗ trợ đồng đẳng là sự kiện chỉ xảy ra một lần duy nhất; ngược lại, bạn có khuynh hướng dành thời gian để xây dựng nhóm mang lại kết quả về lâu dài.

3. *Áp lực*. Ý tôi muốn nói đến áp lực tích cực. Thêm càng nhiều người họp mặt thường xuyên trong khuôn khổ những quy định chung sẽ mang lại tính trách nhiệm cao hơn. Tôi đã nói trong phần trên rằng khi bạn cam kết với nhiều người thì khả năng thành công của bạn cao hơn vì bạn không muốn làm họ thất vọng. Sự hỗ trợ chính thức có thể giúp bạn xây dựng một nhóm hợp tác có trách nhiệm.

4. *Tự chọn lọc*. Tất cả chúng ta đều có khả năng bẩm sinh trưởng thành trong môi trường được hỗ trợ nhóm - điều khác biệt duy nhất là một số người đã cam kết tự điều chỉnh và hoàn thiện bản thân (nếu không thì tại sao họ phải tham gia vào nhóm để làm gì?). Điểm tuyệt vời của những nhóm hỗ trợ chính thức là cũng chính những con người này không chỉ sẵn sàng lắng nghe ý kiến đóng góp của người khác, mà họ cũng rất quảng đại trong việc kiến tạo quy trình hỗ trợ lẫn nhau cho những người mới tham gia. Và nhìn ngược lại, ngoài kia cũng có những người

chưa bao giờ chọn lựa tham gia nhóm - ít nhất là cho đến lúc này!

5. *Đa dạng*. Mọi nhóm đều bao gồm một cách tự nhiên những người với những kinh nghiệm và quan điểm khác nhau. Sự đa dạng này mang đến cơ hội tiếp cận thêm những kỹ năng mới, chuyên môn mới, quan điểm mới, và vì thế sự học hỏi và trưởng thành càng tăng nhanh hơn.

Trong những trang tiếp theo tôi sẽ trình bày một số hình thức hỗ trợ chính thức - ví dụ cụ thể về những nhóm đã sẵn có - những nhóm căn bản mà bạn có thể tự mình thành lập với sự giúp đỡ của quyển sách này và sự hỗ trợ liên tục qua mạng tại KeithFerrazzi.com, và bản hướng dẫn cách áp dụng mô hình hỗ trợ đồng đẳng vào nơi làm việc, bằng cách xây dựng nhóm làm việc mới, hoặc áp dụng mô hình Greenlight để tăng năng suất cho những nhóm sẵn có.

Mọi chú cá ngoài biển đều tìm được đàn

Trên thế giới đã có không biết bao nhiêu những tổ chức hỗ trợ đồng đẳng, mỗi tổ chức lại có những điều kiện gia nhập và lệ phí khác nhau, tránh cho bạn gánh nặng phải bắt đầu xây dựng nhóm từ con số không. Về mặt tích cực, điều này khiến khởi đầu không còn quá khó khăn, bạn sẽ được giới thiệu với những người thú vị đã được thanh lọc trước dựa trên kinh nghiệm, và những người điều khiển nhóm được tập huấn đầy đủ sẽ hỗ trợ và đảm bảo rằng mọi việc đều suôn sẻ. Nhưng ngược lại, nhóm dạng này có thể sẽ không thân thiết hoặc riêng tư, và trong đa số trường hợp bạn sẽ phải mất tiền đóng phí.

Nhưng cho dù bạn muốn tự xây dựng một nhóm căn bản cho riêng mình hay gia nhập một nhóm sẵn có, bạn cũng nên biết về cách thức hoạt động của nhóm để tạo động lực cho hành trình hỗ trợ đồng đẳng còn đang phía trước.

Tổ chức Lãnh đạo trẻ (Young Presidents' Organization - YPO)

Young Presidents' Organization là một trong những tổ chức hỗ trợ chính thức có uy tín nhất hiện nay; đây là một tổ chức phi lợi nhuận với khoảng 20.000 thành viên tham gia thông qua các chi nhánh trên toàn thế giới. Thông thường YPO chỉ nhận hội viên là lãnh đạo tại các công ty tương đối lớn và dưới 45 tuổi. (Một tổ chức anh em với YPO, World Presidents' Organization, có chương trình dành cho những người đã tốt nghiệp YPO). Nhưng yêu cầu quan trọng nhất là bạn phải hoàn toàn cam kết giúp đỡ - và học hỏi - từ những nhà lãnh đạo khác. Trong số những người đã tốt nghiệp YPO có nhà sáng lập Intuit Scott Cook, người đã tuyên bố rằng ông và gia đình đã tìm được những người bạn thâm niên trên khắp thế giới từ YPO; nhà đầu tư sáng tạo Charles Schwab, người cảm ơn những đồng môn trong ngành công nghệ tại chi nhánh YPO ở Silicon Valley đã mang đến cho ông nguồn cảm hứng để kinh doanh các cổ phiếu máy tính.

Diễn đàn YPO gồm từ 8-12 thành viên gặp gỡ hàng tháng để hỗ trợ nhau về mọi thứ từ kinh doanh đến nuôi dạy con hoặc chính trị. Những cuộc gặp xã giao ở cấp chi nhánh lớn hơn (từ 35-100 thành viên) là cơ hội để bạn đời và gia đình của các thành viên gặp gỡ, càng củng cố thêm mối dây liên kết và xây dựng niềm tin. Diễn đàn của tổ chức này trong giai đoạn mới thành lập thập niên 1970 không có được tính thân thiết và riêng tư như hiện nay, theo lời

thuật lại của Pat McNees trong quyển sách *YPO*: *The First 50 Years*. Nhưng theo thời gian, "các thành viên nhận thấy họ cần tìm hiểu về thông tin riêng của từng cá nhân để hiểu được cách họ ra quyết định".

Diễn đàn hiện nay mang tính riêng tư rất cao. "Khi có chuyện xảy ra với bạn, người đầu tiên bạn gọi điện thoại nhờ giúp đỡ là một thành viên trong nhóm," theo lời thành viên Tish Nettleship trong YPO, "hoặc bạn gọi điện cho người điều hành diễn đàn và người này sẽ gọi điện đến tất cả mọi người trong nhóm. Chúng tôi đã giải quyết khá nhiều trường hợp khủng hoảng và cách làm này mang hiệu quả cao, khi chúng tôi thật sự hỗ trợ nhau về mặt tinh thần. Giữa chúng tôi có mối dây liên kết thắt chặt".

Nhưng nhóm không phải chỉ thành lập để hỗ trợ tinh thần. Một lần trong diễn đàn, vợ của một thành viên vừa qua đời đã nhờ diễn đàn đứng ra điều hành công ty trong vòng một năm. Tại sao? "Vì họ hiểu công ty hơn bất cứ ai hết," McNees kể lại.

"Diễn đàn YPO xây dựng trên niềm tin," Jim Ellis, người có nhiều năm kinh nghiệm tham gia YPO nhận xét. Ông hiện nay là thành viên của WPO, và đã dành mười năm đầu trong sự nghiệp để leo những nấc thang trong tổ chức, rồi sau đó sở hữu và quản lý những doanh nghiệp trẻ. "Hãy tin rằng những bạn bè trong diễn đàn sẽ giúp bạn lãnh đạo đúng định hướng".

Niềm tin của Jim đã được thử thách vào thời điểm chỉ còn sáu tháng nữa thì ông bước qua ngưỡng cửa 50 tuổi, khi diễn đàn đồng thanh buộc ông phải nghĩ đến 25 năm tiếp theo trong sự nghiệp như một mảnh giấy trắng mà ông có thể viết lên bất cứ

điều gì mình mong muốn. Sau một lúc phản đối - “Tôi biết mình không có được một mảnh giấy trắng; Tôi phải trả tiền học phí và tiền nhà nợ ngân hàng và phải nuôi gia đình” - ông dành ra một tháng để suy nghĩ một cách sâu sắc về yêu cầu này, và đã đi đến câu trả lời cuối cùng: “Tôi muốn chia sẻ những gì mình đã học được sau 27 năm lăn lộn thương trường, có thể là thông qua giảng dạy, diễn thuyết, viết sách, hay tư vấn”.

Dĩ nhiên, Jim không nghĩ là ông có thể làm được bất cứ việc nào trong bốn món kể trên - cho đến khi sau đó vài tuần, ông nhận được một cuộc điện thoại cho biết trường Đại học Southern California đang tìm một giáo sư toàn thời gian. “Nếu không nhờ vào những lời thúc đẩy của diễn đàn, của các bạn đồng đẳng, tôi đã nói ngay với ông ấy rằng tôi không quan tâm và đã không suy nghĩ thêm một giây nào về vấn đề này,” Jim kể lại. Nhưng thay vào đó, ông đã nói có, và là một trong 13 ứng viên cho chức danh này - và là người duy nhất chưa có bằng tiến sĩ. Thế nhưng sau vài ba vòng phỏng vấn, công việc này đã thuộc về ông.

“Bỗng nhiên mọi thứ thay đổi hoàn toàn. Ngày 6 tháng 1 năm 1977, tôi lên lớp dạy lần đầu tiên. Ngày 9 tháng 1, tôi ăn mừng sinh nhật thứ 50 của mình. Trong vòng sáu tháng tôi đã bán đi ba công ty, tham gia vài dự án tư vấn và diễn thuyết vài lần. Tôi có một sự nghiệp hoàn toàn mới, và đây là con đường mà tôi đã theo đuổi trong suốt 11 năm qua, tất cả là nhờ những người bạn đứng sau thúc đẩy tôi”.

Hiện nay Jim là trưởng khoa Kinh tế tại trường Đại học Southern California. Tôi hỏi ông liệu những giờ giảng có dễ chịu hơn lúc ông đi làm kinh doanh hay không. “Không hề, thậm chí còn tệ hơn ấy

chứ!" ông nói. "Nhưng chẳng sao cả, bởi vì tôi cảm thấy thật sự hào hứng với công việc hiện nay của mình, giúp đỡ cho những người trẻ. Tạo nên sự khác biệt".

Xây dựng kỹ năng lãnh đạo tại Vistage

Vistage (vistage.com) là một tổ chức tương tự như YPO nhưng chấp nhận thành viên đa dạng hơn. Vistage được đặt tên theo chữ "vista" và "advantage". Tổ chức này hoạt động vì lợi nhuận, và được thành lập từ năm 1957. Ban đầu nó mang tên TEC (The Executive Committee), có khoảng 15.000 thành viên tại 15 quốc gia đăng ký tham gia vào những chương trình khác nhau như CEO, lãnh đạo cấp cao, chủ doanh nghiệp nhỏ, nhà hoạt động chuyên môn như luật sư hay kiểm toán. Năm 2008, đã có hơn 1.800 CEO mới gia nhập Vistage tại Mỹ, lập nên một kỷ lục mới cho tổ chức.

Các cuộc họp hàng tháng tại Vistage do một chủ tịch Vistage chủ trì; đây là một nhà huấn luyện được thuê và tuyển chọn gắt gao, thường là cựu CEO hay một lãnh đạo cấp cao. "Chủ tịch được hướng dẫn cách đặt những câu hỏi thẩm vấn và khuyến khích các thành viên trong nhóm cùng làm theo," CEO Rafael Pastor nói. "Nếu anh thẩm vấn thật kỹ, anh đã giúp cho thành viên cần giúp đỡ biết được vấn đề nằm ở đâu. Cũng giống như khi anh đi đến bác sĩ và nói: 'Tôi bị bệnh ở tai,' và trong khi anh chưa kịp suy nghĩ gì thì ông bác sĩ đã bắt đầu khám mũi. Anh có thể không nhận biết, nhưng tai và mũi thông nhau, và căn nguyên của bệnh có thể nằm ở mũi chứ không phải ở tai. Tình huống xảy ra ở đây cũng tương tự. Một thành viên có thể nói: 'Đội ngũ bán hàng của tôi dường như thiếu khả năng.' Và anh đặt câu hỏi: 'Vậy bộ phận marketing nhận xét như thế nào về sản phẩm?' Ban đầu anh ta sẽ trả lời:

'Nhưng tôi đang nói đến bộ phận bán hàng cơ mà.' Nhưng anh phản đối và nói: 'Không, thật sự tôi muốn biết bộ phận marketing nghĩ gì?' Và thành viên này nhận ra rằng bộ phận marketing của anh ta đang đưa ra những thông điệp sáo rỗng không giúp ích gì cho bộ phận bán hàng".

Cũng như với tất cả những nhóm hỗ trợ hiệu quả nào khác, các buổi họp của Vistage đều căng thẳng và trung thực. "Trong môi trường tin cậy, quan tâm, trưởng thành, những giá trị cốt lõi của chúng tôi được rèn luyện thêm," Rafael nhận xét. "Chúng tôi nói với những thành viên mới rằng nếu họ chỉ muốn đến để thấy mọi người gật đầu đồng ý thì đừng phí thời gian và tiền bạc. Vì vậy đây là một môi trường tự hoàn thiện. Những người tham gia nhóm không phải là những con rùa rút đầu; họ đến đây vì họ đã sẵn sàng đưa ra những vấn đề gai góc nhất và chấp nhận bị chỉ trích về cách tiếp cận vấn đề của mình".

Loại bỏ sự đơn độc trong hành trình xây dựng doanh nghiệp

Cách đây vài năm tôi trình bày tại New York trước một mạng lưới hỗ trợ đồng đẳng, Entrepreneurs' Organization (EOnetwork.org); tổ chức này do vài cựu thành viên YPO thành lập khi họ nhận thấy các chủ doanh nghiệp phải đối mặt với những vấn đề riêng cần được hỗ trợ trong một diễn đàn riêng. Các thành viên gặp nhau hàng tháng, trong đó từ 8-10 thành viên đưa ra những vấn đề cho cả nhóm thẩm vấn và xem xét. Mỗi nhóm có một người điều hành được tập huấn nhưng không được hưởng lương, và cách thức hoạt động dựa trên mô hình diễn đàn YPO. EO có khoảng 7.000 thành viên tại hơn 100 chi nhánh trên thế giới.

Matthew J. Weiss điều hành một hãng luật đấu tranh cho chủ nhân các vé phạt đậu xe trái phép trên khắp tiểu bang New York dưới thương hiệu 888 Red Light; ông là chủ tịch của chi nhánh EO tại New York. “Mô hình diễn đàn EO thường được miêu tả là mang đến cho các thành viên một hội đồng quản trị riêng,” ông nói, “nhưng tôi cũng nghe người ta nhận xét rằng đây là ‘liệu pháp điều trị cho chủ doanh nghiệp.’ Đối với tôi, miêu tả về EO hay nhất là chúng tôi mang đến một cơ cấu tổ chức để trình bày các vấn đề mà tôi đang gặp phải, trả lời những câu hỏi có ý nghĩa về chúng, và lắng nghe từ các bạn đồng đẳng về kinh nghiệm tương tự của họ. Thông qua quá trình này, tôi được trang bị tốt hơn để tự mình tìm ra cách giải quyết vấn đề của mình”.

Matthew tham gia vào EO thông qua một người bạn: “Tôi đến tham dự một buổi thu nhận thành viên mới và thấy nó có thể giúp ích cho mình. Tôi đang hoàn toàn tự mình điều hành doanh nghiệp, tôi không có ai đứng trên đỉnh kim tự tháp để giúp mình. Nhưng giờ đây tôi có cả một mạng lưới những người bạn để chia sẻ ý tưởng và giúp tôi tránh xa sai lầm. Nó đã lấp đầy một khoảng trống rất lớn trong đời tôi”.

Và như thông lệ trong mọi trường hợp quan hệ hỗ tương, đây là một con đường hai chiều. “Bạn thật sự cảm thấy hài lòng khi bạn giúp đỡ được một người khác,” Matthew nói. “Chúng tôi có mặt bên nhau để giúp việc học hỏi từ bạn đồng đẳng và trưởng thành diễn ra suôn sẻ. Về mặt này, chúng tôi loại dần những người tham gia chỉ với ý định thu thập danh thiếp mà thôi”.

Diễn đàn EO, cũng như những cộng đồng quan hệ hỗ tương khác, cũng có lúc phải thường xuyên tư vấn cho các thành viên về

những vấn đề cá nhân không kém gì những vấn đề kinh doanh, và vì thế câu nhận xét "liệu pháp dành cho chủ doanh nghiệp" cũng không phải là quá phóng đại. "Chúng tôi nhận thấy các vấn đề cá nhân ảnh hưởng đến công việc kinh doanh nhiều hơn chiều ngược lại," theo lời Matt Stewart, chủ tịch thông qua bầu cử của EO và là chủ của ba doanh nghiệp, trong đó có một công ty huấn luyện sinh viên đại học kỹ năng kinh doanh thông qua kinh nghiệm thực tế điều hành một doanh nghiệp kinh doanh sơn trong mùa hè. "Đối với tôi, tôi tin rằng mình đã phải li dị nếu tôi không phải trình bày trước diễn đàn vào mùa hè năm 2001, và thêm một lần nữa vào năm ngoái, khi đó mọi người đã gõ trống vào đầu cho tôi thức tỉnh".

Năm 2001, Matt và vợ đang trải qua giai đoạn khủng hoảng sau khi sinh con, mặc dù họ phải mất khá nhiều thời gian mới tìm được căn nguyên vấn đề. "Trong suốt thời gian đó, tôi cảm thấy rất bực bội. Sự trầm cảm khiến cho vợ tôi cộc tính và gây gổ với tôi, mà tôi thì lại không có khả năng chịu đựng tốt. Và thế là tôi đem chuyện này trình bày với diễn đàn, và cũng như thường lệ, tôi bắt đầu miêu tả vấn đề như thể tôi vẫn đang kiểm soát được tình hình, với những thiết bị phòng vệ của tôi được kích hoạt đầy đủ".

Matt trình bày tình hình một cách gọn gàng - nghĩa là vợ ông đang gặp vấn đề và cần phải thực hiện x, y, z để giải quyết. Một, hai người đưa ra phản hồi đầu tiên gần như đều đồng tình với ông. "Điều này xảy ra cũng thường xuyên, nhưng đến một lúc, ai đó bỗng dưng vứt đi bàn tay sắt, và cuộc đối thoại đổi hướng hoàn toàn. Người thứ ba phát biểu ý kiến là một phụ nữ, và ơn Trời, bởi vì cô ấy đã nói: 'Ông chỉ biết lo lắng cho bản thân. Vấn đề này đâu

phải của ông! Đây là vấn đề của vợ ông - cô ấy nghĩ gì?' Chúng tôi tranh luận rất hăng và thậm chí tranh cãi nữa, nhưng sau cùng tôi ra về và nghĩ: 'Chà, mình chưa bao giờ nhìn vấn đề theo hướng này!'"

Thế còn lần thứ hai EO cứu cuộc hôn nhân của Matt thì sao?

"Tôi có đến mấy công ty đang làm ăn kinh doanh rất tốt, nhưng tôi cũng có một công ty cho vay mua nhà mà tôi đã đổ tiền vào rất nhiều thay vì rút ra ngay khi mọi thứ đã không còn suôn sẻ. Vì thế chúng tôi rất căng thẳng về vấn đề tài chính, và điều mà tôi không nhận thấy rằng vợ tôi, người giữ vai trò sổ sách trong nhà, là người phải chịu nhiều áp lực nhất. Tôi đi khắp nơi trên thế giới bằng vé hạng nhất và ăn những món ngon nhất, xem đây là một phần công việc, trong khi vợ tôi và các con ở nhà ăn McDonald's và bánh mì kẹp thịt và cố gắng xoay xở để kiếm tiền trả chi phí hàng tháng. Dĩ nhiên là tôi phải đợi đến diễn đàn mới mở mắt ra được - trước đó tôi cứ bảo vợ mình thôi đừng soi mói tài khoản chi tiêu và cằn nhằn tôi suốt.

"Tôi không thể nói hết tầm quan trọng của nhóm đã giúp tôi trút bỏ gánh nặng và vượt qua trở ngại. Bạn thử tưởng tượng mình có mười người biết bạn lẫn gia đình bạn rất rõ và cũng muốn giúp đỡ bạn như người trong nhà? Không ai đặt câu hỏi liệu người ta có giúp đỡ nhau trong bất cứ hoàn cảnh nào, vì đây chính là những gì họ sẽ làm".

Hoàn thành công việc

Gặp gỡ hàng tháng hay hình thành diễn đàn không phải là cách vận hành duy nhất của các nhóm hỗ trợ chính thức. Nào hãy cùng

xem xét một chương trình có tên là Getting Stuff Done, một cách tuyệt vời dành cho tất cả mọi người để vượt lên phía trước. Chương trình này được thành lập bởi Michael Simmons tại Extreme Entrepreneurship (ExtremeE.org) để thúc đẩy trách nhiệm cá nhân và sắp xếp thứ tự ưu tiên cho công việc. Các thành viên gọi điện mỗi buổi sáng tám phút trước khi một cuộc hội thảo qua điện thoại vào "giờ quyền lực" diễn ra để cam kết sẽ thực hiện một công việc cụ thể trong giờ này.

Patricia Hudak tại thành phố Jersey tham gia hàng ngày vào chương trình Getting Stuff Done. Cô là một doanh nhân trẻ sáng lập nên RealWorld101.org, một trang web giúp những sinh viên mới ra trường chuẩn bị cho cuộc đời phía trước - tất cả mọi thứ từ cách tính thuế đến cách nấu ăn tối. Mục tiêu hàng ngày của Patricia có thể là 20 cuộc gọi đến cho các trường đại học. "Khi bạn làm việc một mình, rất khó để duy trì động lực," cô nói "Chương trình này cũng giống như bạn làm việc chung với một nhân viên khác - giống như văn phòng ảo vậy".

Ngoài những lúc làm việc cho "giờ quyền lực", Patricia cũng làm việc chung với một người bạn trách nhiệm - một người bạn doanh nhân tên là Arel Moodie, quen thông qua cùng một chương trình này. Mỗi buổi sáng họ nói chuyện với nhau và thống nhất ba mục tiêu trong ngày; sau đó họ gọi nhau để kiểm tra và đánh giá xem chuyện gì suôn sẻ và chuyện gì còn vướng mắc. Patricia kể. "Arel sẽ nói: "Rồi, vậy điều gì đã ngăn cản chị không làm được việc này? Chị có thể làm gì để nó tốt hơn?' Vào cuối ngày bạn có thể đánh giá bạn thật sự đã làm hết sức, hay bạn chỉ mất thời gian lướt web mà thôi".

Đội ngũ trong mơ: Charles Schwab và công việc kinh doanh mối quan hệ

Khi Charles Schwab thành lập công ty môi giới giá rẻ vào năm 1975, ông chỉ có một tiêu chí "rẻ". Schwab sống tại San Francisco - cách xa môi trường hào nhoáng hạng nhất, những căn phòng ốp gỗ của các công ty môi giới tại New York. Mục tiêu của ông là làm sao cho ngay cả những người không nhà ngoài kia cũng mua được chứng khoán - và tài năng của ông là đã chỉnh đốn quy trình mua chứng khoán thông qua công nghệ vi tính mới nhất.

Theo thời gian, Schwab nhận thấy ông có thể mang đến cho khách hàng cả hiệu quả lẫn dịch vụ khách hàng hoàn hảo; ông biến công ty mình thành một "câu lạc bộ" mở cho thành viên ghi danh. Kết quả là sự trung thành với thương hiệu không ai qua mặt được. Schwab hiện nay có hơn 7 triệu tài khoản giao dịch của khách hàng và quản lý tài sản trị giá hơn 1.000 tỉ đô la. "Tôi dần dần đã chuyển hướng không còn là một công ty giao dịch, mà trở thành một công ty của các mối quan hệ," Schwab đã nói thế với tờ báo San Francisco Chronicle năm 2007. "Đó là con đường lớn mà công ty đang theo đuổi, và mỗi ngày qua đi chúng tôi đang làm tốt hơn. Như vậy là nếu như cách đây 15 năm tôi nói: 'Chúng tôi muốn trở thành công ty môi giới giá rẻ tốt nhất', thì hôm nay tôi muốn là công ty có mối quan hệ tốt nhất trong ngành dịch vụ tài chính".

Phương châm này được thể hiện qua mối quan hệ với 13.500 nhân viên của công ty. Công ty môi giới này nổi tiếng vì mạng lưới hỗ trợ nội bộ, Nhóm Nguồn lực Nhân viên của họ. Trong số này có nhóm hỗ trợ dành cho người thiểu số, người đồng tính, nhân viên nữ, cựu chiến binh, và mỗi nhóm được chia thành 24 chi nhánh

trên cả nước. Mục tiêu của các nhóm là phát triển sự đa dạng, huấn luyện, đỡ đầu, và giao tiếp với cộng đồng địa phương. Ví dụ, năm 2008 Mạng lưới Giao tiếp Phụ nữ đã kết hợp với công ty phát triển sự nghiệp tại San Francisco để tài trợ cho một loạt những buổi hội thảo dành cho phụ nữ đi làm trong vùng Bay Area - lại thêm một ví dụ cho thấy Schwab đã truyền bá niềm tin vào mối quan hệ của mình ra cộng đồng.

Tự thân vận động

Thành lập nhóm riêng cho mình không phải là việc đơn giản, ban đầu chỉ nghĩ tới thôi cũng đủ làm bạn lo lắng rồi. Như Jon Bischke, đồng sáng lập Billionaires' Club, đã nói: "Mọi người rất sợ phải đứng ra thành lập một nhóm tương tự như thế này," ông nói. "Đây là một công việc đáng sợ. Bạn lo ngại người ta không muốn tham gia, rằng người ta không đến họp, rằng người ta không cởi mở và cho phép mình tổn thương. Bạn có thể lo ngại người ta không nói ra sự thật, hoặc họ sẽ nói toàn bộ sự thật. Nhưng đối với tôi, một khi tôi đã trải qua quy trình hình thành nhóm, nó trở thành một trải nghiệm tích cực nhất trong cuộc đời tôi".

Tôi hiểu rất rõ cảm giác của Jon. Thành lập nhóm hỗ trợ chính thức của riêng bạn cũng giống như khi bạn thành lập công ty riêng: bạn cần có "khách hàng", một "sản phẩm" hợp lý, và một phương thức để kết nối hai yếu tố này với nhau. Bạn có những nỗi lo về độ trung thành, về tính bền vững, và quản lý. Một điểm khác biệt là bạn phải "cổ phần hóa" nhóm hỗ trợ chính thức ngay từ ngày đầu tiên - điều này có nghĩa là nhóm thuộc quyền sở hữu của các thành viên, chứ không thuộc về người sáng lập. Bạn chỉ là

người lãnh đạo cho đến khi bạn kêu gọi được sự tham gia của thành viên thứ hai.

Mục tiêu lớn chung nhất của các thành viên sẽ là yếu tố quyết định bản chất của nhóm. Nếu bạn cần được giúp đỡ với các mục tiêu kinh doanh, như tôi đây, bạn sẽ cần đến những người với kỹ năng và kinh nghiệm cụ thể để mang đến đóng góp - những người hiểu và quan tâm, như tôi đã trình bày trước đây. Nhưng thật ra không có giới hạn nào về chủ đề hay mục đích thành lập nhóm. Nhóm có thể được tổ chức xoay quanh một sứ mệnh chung (ví dụ như nhóm các thư ký muốn được thăng tiến trong công việc) hay đơn giản chỉ là một nhóm những người đi làm cùng chí hướng muốn thăng tiến trong sự nghiệp (những nữ luật sư cùng chia sẻ tham vọng trở thành cộng sự trong công ty). Nhóm có thể thành lập bên trong một công ty, hoặc có thể bao gồm các thành viên đến từ những ngành nghề khác nhau. Những người trong nhóm có thể cùng làm một nghề, hoặc họ có thể đang giữ những chức vụ khác nhau nhưng có nhu cầu nghề nghiệp tương tự, ví dụ như hoàn thiện kỹ năng lãnh đạo hiệu quả, thăng tiến nhanh hơn, hay những mục tiêu chiến lược khác. Nhóm cũng có thể được thành lập xoay quanh mục tiêu cá nhân: tìm bạn đời, đưa tâm linh vào cuộc sống hàng ngày, hoặc là làm thế nào nuôi dạy con phát triển bình thường về mặt tinh thần.

Bạn đã gặp được những người thành công trong những nhóm như thế, và một số nhóm mà tôi đề cập trong quyển sách này chỉ tồn tại trên mạng, như nhóm quốc tế One Year One Goal, hay nhóm hỗ trợ do Hanif Rehman tổ chức tại Anh chỉ dùng Skype để thực hiện những buổi họp qua điện thoại đường dài miễn phí. Dĩ nhiên, ngày

nay ngay cả những nhóm gặp mặt truyền thống cũng phải dựa vào email, sms, và các trang web xã hội như Facebook hay GreenlightCommunity để giữ liên lạc với nhau hàng ngày. Công nghệ đã giúp cho mọi việc dễ dàng hơn khi cần tổ chức và duy trì hỗ trợ - nhưng cũng nên nhớ rằng những thiết bị "bíp bíp" này chỉ là công cụ; cho dù bạn có nhấn bao nhiêu cái nút đi nữa thì quan hệ hỗ tương cũng quy về những con người tham gia trong quá trình.

Trong quá trình nhiều năm dành thời gian viết quyển sách này, nhóm làm việc của tôi tại Greenlight Research Group đã đánh giá những cộng đồng hỗ trợ đồng đẳng tốt nhất và thực hiện hàng trăm cuộc phỏng vấn với các nhóm chính thức hay phi chính thức. Kết quả là chúng tôi có trong tay một danh sách dài những lời khuyên và gợi ý được trình bày ra đây để giúp bạn thành lập "Greenlight Group" của riêng mình - hay bất cứ cái tên nào khác mà bạn muốn.

Mặc dù tôi đã cố gắng trình bày một cách chi tiết nhất để giúp bạn khởi đầu, nhưng bạn có thể ghé qua KeithFerrazzi.com để nhận một bộ tài liệu khởi đầu miễn phí ghi chi tiết hơn về quy trình cũng như hướng dẫn thực hiện buổi họp đầu tiên, cách giải quyết những buổi họp rắc rối, các bài tập tạo sự thân thiện và nhiều thông tin khác.

Làm thế nào điều hành một buổi họp

Trước khi chúng ta đi sâu vào những điều cốt lõi (và đầy thú vị) về cách tập hợp, đánh giá thành viên, rồi đưa nhóm theo định hướng đúng và sẵn sàng vận hành, sau đây là một bức tranh thu nhỏ giúp

bạn tưởng tượng ra cách điều hành một buổi họp. Hình thức họp có thể thay đổi tùy theo yêu cầu của các thành viên, nhưng dưới đây là lịch trình dành cho buổi họp định kỳ đã được kiểm chứng trong thực tế. Đây là một cuộc họp kéo dài hai giờ với sáu thành viên.

1. Khẳng định lại lời thề của nhóm (5 phút)

Đây là một nghi lễ giống như lớp yoga bắt đầu khi mọi người cùng nhau nói "om" hay diễn giả chính lên phát biểu khai mạc hội nghị, nhóm của bạn bắt đầu bằng cách nhắc lại những mục tiêu và giá trị bao trùm mà các bạn đã thỏa thuận sẽ theo đuổi - nhắc lại rằng các buổi họp đều hoàn toàn tuyệt mật, và đây là một không gian an toàn để chia sẻ.

2. Báo cáo tình hình cá nhân/công việc (3 phút cho mỗi người; tổng cộng 20 phút)

Mỗi thành viên lần lượt chia sẻ những thành công và thử thách trong cuộc sống riêng tư hay trong công việc kể từ lần gặp nhau trước đó. Trong lần gặp nhau gần đây của Billionaires' Club, thành viên Elizabeth Amini có nhắc đến việc bà đã tuyển dụng một nhà trị liệu tâm thần để tư vấn cho các trò chơi chống lão hóa mà bà đang xây dựng, và trong vài tuần sắp tới bà đang lên kế hoạch tuyển một nhân viên tài chính. Tiếp theo bà kể ngắn gọn với nhóm về một chuyến đi ra nước ngoài trong vai trò tình nguyện viên của tổ chức Habitat for Humanity. Bà nhận thấy người dân ở những nước nghèo khổ này cần được tiếp cận với nước sạch hơn là xây nhà mới, vì vậy bà có ý định đưa các sáng kiến cung cấp nước sạch vào danh sách những kế hoạch từ thiện mà hiện nay bà vẫn đóng

góp bằng 20% doanh thu trước thuế của công ty. Một ví dụ tuyệt vời về một bài cập nhật tình hình đầy thú vị!

Các thành viên cũng chia sẻ với nhau những khó khăn - ví dụ, một người vừa chuyển sang nhà mới khiến cho cả gia đình đều căng thẳng, hay một thành viên gặp khó khăn không thể giữ nhịp trong cam kết thay đổi hành vi, ví dụ như kiểm soát cơn giận. Trên thang điểm từ 0 đến 5 các thành viên tự đánh giá mức độ thành công trong việc duy trì một thay đổi hành vi.

3. Tiêu điểm (20 phút)

Một thành viên đã được chỉ định từ cuộc họp trước sẽ chuẩn bị ra giấy và thảo luận về một vấn đề quan trọng. Đây có thể là một mục tiêu mới, một vấn đề hành vi mới, một vấn đề trong công việc có thể được giải quyết bằng nhiều hướng khác nhau, hay một vấn đề hoàn toàn cá nhân. Những thành viên khác sẽ lắng nghe chăm chú và đồng cảm. (Đọc thêm về tiêu điểm trong phần sau).

4. Đấu tập (30 phút)

Tất cả các thành viên đều có cơ hội tranh luận với thành viên khác trong phần tiêu điểm. Cách đặt câu hỏi phải dựa trên phương pháp Socrates và nhằm mục đích khơi gợi thông tin sâu sắc. (Xem lại Bước 6: Học cách đánh nhau!) Đừng lo lắng nếu bạn không có đủ thông tin để đưa ra nhận xét; điều này là không thể trong khuôn khổ một buổi họp kéo dài hai giờ, mà điều này cũng không thật sự cần thiết. Mục đích không phải là "giải quyết" vấn đề, mà chủ yếu là buộc chủ thể phải suy nghĩ vấn đề theo những hướng mới lạ hơn.

5. "Theo thiển ý của tôi" (15 phút)

Sau khi cá nhân trong phần tiêu điểm đã thảo luận về vấn đề và trải qua vòng đấu tập, mỗi thành viên sẽ lần lượt đưa ra nhận xét của mình về tình huống, bắt đầu bằng "Theo thiển ý của tôi..."

Cách dùng từ ở đây rất quan trọng: Nó cho thấy rằng quyền và trách nhiệm phân tích dữ liệu và đưa ra quyết định luôn luôn nằm trong tay của chủ thể vấn đề. Không ai yêu cầu ai phải làm điều gì, và trên thực tế, chia sẻ kinh nghiệm và kể chuyện về mình luôn được chuộng hơn là đưa ra lời khuyên. (Theo thời gian, một người bạn có thể đóng vai trò tư vấn có thẩm quyền cao hơn).

Những câu nhận xét "Theo thiển ý của tôi" còn có thể đưa ra một mối liên hệ đến một người đỡ đầu, hoặc đến một người nào đó có thể cho lời khuyên thực tiễn hay cung cấp dịch vụ, hoặc tiếp cận một nguồn lực cần thiết, hoặc cung cấp những thông tin mà các thành viên cho rằng chủ thể cần cân nhắc, hoặc một câu chuyện nhiều ý nghĩa, hoặc bất cứ điều gì họ nghĩ sẽ giúp ích được cho chủ thể vấn đề. Nếu một thành viên nào không có ý kiến hay kinh nghiệm gì để chia sẻ, anh ta chỉ việc nói một câu như: "Tôi không nghĩ mình có thể đóng góp được gì hữu ích, nhưng tôi luôn ủng hộ bạn; tôi biết bạn sẽ thành công".

6. Vấn đề của nhóm (10 phút)

Thảo luận định kỳ về cấu trúc nhóm, những thách thức, việc thu nhận thành viên, hay các vấn đề hậu cần khác. Đồng thời phần này cũng gút lại thời gian và địa điểm cho lần gặp sau, chọn ra người điều hành và chủ đề tiêu điểm. Nếu nhóm cần đề ra bài tập về nhà, ví dụ như đọc sách, đây là lúc nêu lên.

7. Đánh giá và Ghi nhận Cam kết (3 phút cho mỗi người, tổng cộng 20 phút)

Tất cả thành viên cập nhật tình hình cho cả nhóm về những cam kết mục tiêu kể từ tuần trước hay tháng trước - tùy vào mức độ thường xuyên của các buổi họp. Phần này có thể bao gồm đánh giá nhiệm vụ của những người bạn trách nhiệm. Cam kết được viết lại trên giấy và phát cho từng người.

Hình thành Greenlight Group

Giờ đây bạn đã có khái niệm về nội dung một cuộc họp của Greenlight Group, chúng ta hãy cùng nhau nghĩ cách xây dựng nhóm riêng của bạn. Thành viên trong Greenlight Group cần phải có những phẩm chất tương đồng, như đối với bất cứ đối tác quan hệ hỗ tương nào khác. Họ phải hiểu rõ Bốn Đặc điểm tư duy - thẳng thắn, chấp nhận tổn thương, trách nhiệm, và quảng đại - và sẵn sàng áp dụng vào trong nhóm. Nhưng do giờ đây bạn đang xây dựng *nhóm* thay vì chỉ là mối quan hệ với riêng từng người, bạn cần phải nhắm đến một số phẩm chất khác nữa và làm thế nào để nuôi dưỡng chúng.

Phẩm chất đầu tiên là *ngoại giao* - những kỹ năng giao tiếp là nền tảng của khả năng hợp tác và giữ cho cuộc thảo luận mang lại kết quả, không bị lạc đề, giúp cho các buổi họp không bị cắt nhỏ thành những cuộc chuyện trò huyên thuyên không đầu không đuôi. Ngoại giao cũng còn có nghĩa là hiểu sự khác biệt giữa *hợp tác* và *thỏa hiệp*! Như tôi đã đề cập ở phần trên, thỏa hiệp không phải là tiêu chuẩn lý tưởng của một nhóm làm việc, bởi vì như vậy mọi người đều chấp nhận một mức thấp hơn khả năng tốt nhất của

mình với lý do "cho mọi việc trôi chảy". Hợp tác, ngược lại, nghĩa là mọi người cùng chung tay làm việc vì một mục tiêu chung - trong trường hợp Greenlight Group có thể đơn giản chỉ là làm sao cho *Không ai thất bại*. Người hợp tác cũng biết cách đặt câu hỏi: "Anh muốn gì?" - một câu hỏi căn bản mà người ta thường hay quên mất. Khi bạn hỏi một cách thật lòng - nghĩa là bạn thật sự muốn một câu trả lời thẳng thắn - bạn sẽ tìm được tiếng nói chung.

Phẩm chất thứ hai có thể giúp cho nhóm hoạt động hiệu quả là thái độ tích cực, chủ động. Giả dụ nhóm của bạn gặp phải mâu thuẫn và khó khăn (chắc chắn là thế), thái độ tích cực là lá bài thắng hết tất cả những kiến thức chuyên môn khác. Khi nhắc đến quan hệ hỗ tương, điều này có nghĩa là tất cả mọi người đều phải đóng góp. Tôi dám chắc với bạn rằng anh chàng điều hành cửa hàng giặt ủi trong xóm cũng có thể đóng góp kiến thức cho công việc kinh doanh và sự nghiệp của bạn theo những hướng mà bạn chưa từng nghĩ đến - nhất là nếu anh ta có thái độ tích cực. Điều tôi muốn nói ở đây không phải là bạn nên chạy ra ngoài tiệm giặt ủi và kêu gọi sự tham gia của anh ta; chỉ là đừng tự giới hạn mình về những nơi bạn có thể tìm được giúp đỡ.

Bạn nên nhớ, một trong những nhà tư vấn thân thiết nhất của tôi chính là bác sĩ Rob Dirksen; ông ấy chắc chắn không "khám bệnh" cho công ty của tôi được, nhưng ông có thể giúp tôi, và ông ấy là người không thể thiếu trong nhóm tư vấn buộc tôi phải chịu trách nhiệm trước những mục tiêu của mình. Tùy thuộc vào mục tiêu của nhóm, các thành viên có thể phải cùng làm chung trong một ngành, hoặc ít nhất là hiểu được các vấn đề kinh doanh mà bạn có

thể gặp phải. Nhưng cũng đừng lo lắng nếu bạn không thể tìm được chuyên gia hoàn hảo. Bạn sẽ vẫn làm rất tốt nếu bạn có quanh mình những nhà ngoại giao tích cực cùng có tham vọng và tinh thần cam kết. Và ít nhất bạn cũng phải bắt đầu từ đâu đó chứ!

Người tích cực tương đối dễ tìm thấy. Bạn có thể nhìn thấy ngay trên bề mặt là sự quảng đại. Họ thích được giúp đỡ người khác, chỉ vì họ không tin vào triết lý chiếc bánh có hạn. Họ không ích kỷ vì họ nhìn thấy nguồn của cải dồi dào quanh mình. Họ không lo ngại rằng bạn sẽ đánh cắp ý tưởng hay làm mất thời gian của họ. Họ không lo ngại bị tổn thương, họ đưa ra sự thẳng thắn, và buộc bạn chịu trách nhiệm, chỉ vì họ xem đây là những điều quảng đại và tốt đẹp. Khi bạn nhìn kỹ, bạn sẽ thấy những người tích cực thể hiện Bốn Đặc điểm tư duy cần thiết cho việc hỗ trợ lẫn nhau một cách rất tự nhiên.

Trong một nhóm chính thức, bạn muốn chọn những người mình ngưỡng mộ và kính trọng, nhưng đồng thời cũng đâu đó ngang hàng với bạn. Mặc dù trong mối quan hệ tay đôi bạn có nhiều nhà tư vấn hay người đỡ đầu ở cấp cao hơn bạn rất nhiều, mối tương quan này không thích hợp trong nhóm, vốn đòi hỏi sự cam kết ở mức độ cao, không chỉ từ bản thân bạn mà đối với tất cả mọi người. Mọi người trong nhóm phải hiểu được rằng cam kết không chỉ là một yếu tố giá trị mà còn không thể thiếu để nhóm hoạt động thành công.

Khi tìm thành viên cho nhóm, hãy tập trung vào những người sau đây:

• Những người ngang hàng mà bạn kính trọng, ngưỡng mộ và không muốn làm họ thất vọng.

• Những người thật sự buộc bạn phải chịu trách nhiệm và tôn trọng giá trị cốt lõi của nhau.

• Những người có động lực cao và có cùng mức độ tham vọng hay thậm chí còn cao hơn để buộc bạn phải chạy theo!

• Những người làm việc vì mục tiêu - ngay cả khi họ chưa trình bày rõ ràng tất cả những mục tiêu của mình.

• Những người có thái độ tích cực, chủ động.

• Những người lắng nghe đồng cảm, biết cách lặp lại những gì bạn nói để thể hiện họ đã hiểu rõ bạn.

• Những người có kinh nghiệm đa dạng, nhằm mang đến những quan điểm khác nhau. Trong một nhóm của công ty, cố gắng tìm thành viên từ nhiều bộ phận khác nhau - marketing và bán hàng, hoặc kế toán và công nghệ.

Nhóm nên có bao nhiêu thành viên? Về vấn đề này, nếu nhóm có dưới ba người thì chưa được gọi là nhóm - nó chỉ mới là hỗ trợ qua lại tay đôi. Nhóm có từ hơn bảy hay tám người thường kém hiệu quả - nhất là khi bạn áp dụng mô hình Greenlight Group. Nên lưu ý rằng nếu tám người, mỗi người trình bày mất mười lăm phút thì tổng cộng cũng đã hết hai giờ, đó là chưa kể những phần khác như đặt câu hỏi, giới thiệu ban đầu trước khi họp. Đa số những nhóm tôi biết thường giới hạn ở mức năm hay sáu, tuy nhiên những nhóm chỉ có ba người vẫn hoạt động tốt, nhất là khi mọi người đều gần gũi nhau.

Đừng ngạc nhiên khi bạn phải cần thời gian để đưa nhóm vào guồng. Tôi khuyên bạn nên tìm một hay hai người và bắt đầu từ

đây. Bạn có thể tìm thêm người sau đó, khi mọi thứ đã ổn định. Hãy chọn lọc, thay vì nhanh chóng tìm cho đủ người ngồi đầy bàn.

101 bài học tuyển dụng

Tuyển người là một môn thể thao tập thể. Khi bạn có thêm một thành viên, đó cũng là lúc bạn chia sẻ quyền sở hữu nhóm 50 - 50 với người này. Khi bạn nhận thêm người, quyền sở hữu ngày càng được chia nhỏ đồng đều. Bạn không có quyền gì đặc biệt khi là người sáng lập nhóm - không có chỗ đứng hay niềm tự hào đặc biệt. Tôi biết căn bệnh của người sáng lập là gì - tôi cũng đã từng trải qua - vậy nên hãy kiềm chế những cảm giác tự cho mình vĩ đại hay có quyền đặc biệt.

Nhóm theo đuổi tăng trưởng và đóng góp vào sự phát triển của mọi người, và mọi người đều có cơ hội ngang nhau để lãnh đạo theo một cách tốt nhất. Đồng thời cũng nên nhận biết rằng việc bỏ nhóm là không thể tránh khỏi - hãy ăn mừng họ đã tốt nghiệp, đừng lo ngại họ. Tuy nhiên, vì thế bạn cần có một cơ chế để tìm thêm người mới theo thời gian. Một khi bạn đã xây dựng được nhóm cốt lõi, bạn có thể bắt đầu chào mời hội viên cho người mới trên cơ sở thử nghiệm. Sau ba tháng, các thành viên hiện hữu có thể bỏ phiếu chấp nhận cho người mới tham gia với đầy đủ quyền lợi và trách nhiệm. (Kết quả bỏ phiếu phải đạt 100% và hoàn toàn minh bạch, bởi vì không thể cấp thẻ hội viên cho một người nếu họ làm các thành viên khác không thoải mái).

Tất cả mọi người phải đồng ý nhận thêm thành viên vào nhóm, nhưng phải dựa trên nguyên tắc chính là: Tất cả mọi người phải

hoàn toàn cởi mở khi nhận xét người nào là "phù hợp". Bạn nên vận dụng quyền bác bỏ của mình:

• Khi giá trị và mục tiêu của người mới không tương thích với mục đích của nhóm

• Nếu người mới không giữ lời cam kết hoặc không có thời gian để đóng góp

• Nếu người mới có quan điểm về thành công hoàn toàn khác

Đừng phản đối nếu người mới:

• Tính tình khó chịu

• Thị hiếu kinh khủng

• Khác biệt

• Là một người bạn không thích

Chỉ trích mơ hồ hay thương ghét theo cảm tính thường do những định kiến cá nhân. Học cách làm việc với những người bạn không có cảm tình ngay lập tức - giả định rằng giá trị và mức độ cam kết của họ tương thích với nhóm - là một bài tập tuyệt vời. Thực tế, nó có thể mang đến cho bạn một quan điểm sống hoàn toàn mới mà bạn có nguy cơ bỏ qua. "Tạm ngưng định kiến" nên được bạn lưu tâm nhiều nhất khi bạn chọn thành viên mới. Và hãy chậm lại: Trước khi phản đối một người, hãy dành cho họ hai buổi ăn tối chậm. Nếu bạn nhận thấy họ thật sự cam kết hoàn thiện, cảm nhận của bạn về những điểm yếu của họ có thể thay đổi hoàn toàn.

Ngược lại, những người hay ca thán và tiêu cực không có dấu hiệu cải thiện nên dần được đưa ra khỏi nhóm. Việc thử nghiệm không có gì là sai trái nếu bạn giải thích cho thành viên muốn gia nhập

ngay từ đầu. Đa số mọi người cảm thấy vinh dự được tham gia vào một nhóm có quy trình tuyển thành viên một cách khắt khe. Ngay cả một chút gợi ý rằng đây là một nhóm đặc biệt cũng đủ gia tăng sự cam kết và gắn bó của thành viên.

Những điều nên và không nên khi tuyển thành viên

Nên:

• Giữ cho số thành viên của nhóm trong khoảng từ ba đến sáu người.

• Nói quá chứ đừng nói giảm mức độ cam kết cần thiết khi tham gia nhóm. Những người muốn tránh mâu thuẫn thường không dám làm người khác sợ, và họ có thể tự hạ nhu cầu của nhóm xuống để được người khác gật đầu đồng ý. Hãy thẳng thắn, nhất là trong quá trình tuyển thành viên.

Không nên:

• Vội vã - bạn sẽ làm tốt hơn chỉ với một hay hai thành viên cho đến khi tìm được người phù hợp.

• Nhận thêm thành viên mới mà không được cả nhóm công khai nhất trí.

• Để một thành viên trong nhóm bỏ phiếu phản đối quá nhanh, khi chưa trải qua một hay hai bữa ăn tối chậm để tìm hiểu nhau.

• Sợ người ta bỏ nhóm. Nhóm luôn trong trạng thái động; rời bỏ nhóm là một phần trong quy trình.

Mọi việc sẽ dễ dàng hơn sau lần đầu tiên

Bạn sẽ cần một địa điểm họp mặt, trừ phi nhóm của bạn chọn gặp nhau qua mạng hay qua điện thoại. Nơi nào khiến tất cả mọi người

cảm thấy thoải mái và dễ nhập tâm nhất? Phòng khách thường là nơi dễ nhất (đây là nơi gặp gỡ của nhóm chúng tôi); tốt nhất, bạn luân phiên thay đổi đến nhà của nhau. Nhóm của Bill George gặp nhau tại một nhà thờ trong vùng đã nhiều năm, mặc dù tôi không nghĩ có thành viên nào trong nhóm sinh hoạt tại nhà thờ này.

Nếu bạn muốn lập Greenlight Group dựa trên công việc, cố gắng sắp xếp ít nhất là buổi gặp gỡ đầu tiên được tổ chức bên ngoài văn phòng. Tìm một nơi riêng tư, nơi mọi người cảm thấy thư giãn - ngay cả khi địa điểm này nằm trong cùng tòa nhà. Nếu bạn thành lập nhóm ngay trong công ty, bạn có thể cần phải thông báo ý định và bản chất nhóm đến toàn thể tổ chức, để các đồng nghiệp không cảm thấy bị đe dọa rằng mọi người đang kéo bè chia phái. Trong trường hợp đó, bạn nên cân nhắc tổ chức họp mở vài tháng một lần, trong đó bạn trình bày chung về những lợi ích mà bạn và nhóm đã tìm thấy.

Khi nào thì nên gặp nhau? Có những nhóm muốn gặp nhau trong lúc ăn sáng, tạo cảm giác một cuộc họp nghiêm túc, hiệu quả. Họp trong lúc ăn trưa cũng tốt, miễn là tất cả thành viên đều có thể dành ra vài giờ ngay giữa thời gian làm việc. Các bữa ăn tối chậm có thể kéo dài hơn và thảo luận được nhiều điều hơn, nhưng đồng thời nó cũng chiếm mất thời gian dành cho gia đình. Điều quan trọng là không ai cảm thấy phải vội vã.

Nói tóm lại, gặp nhau khi nào và ở đâu tùy thuộc vào bạn, miễn là nguyên tắc chọn địa điểm an toàn được tuân thủ và không ai cảm thấy phải vội vã.

Mức độ thường xuyên của cuộc họp cũng là một yếu tố cần xem xét. Một số nhóm gặp nhau hàng tuần, đây là mức độ lý tưởng nhưng không phải lúc nào cũng thực hiện được. Bạn có thể thử tổ chức những buổi kiểm tra ngắn gọn hàng tuần - bạn không nhất thiết phải gặp tận mặt nhau - và một buổi họp dài hơn vào mỗi tháng. Hoặc bạn có thể thử gặp nhau mỗi hai tuần.

Sau khi bạn đã thiết lập được các buổi họp định kỳ, bạn sẽ tìm ra nhiều cách khác nữa để giao tiếp với các thành viên trong nhóm - không có giới hạn nào cho những hình thức làm việc với nhau. Bạn có thể tổ chức các buổi gặp mặt tuyển thành viên mới, mời diễn giả đến phát biểu cho mục đích huấn luyện, hay tổ chức các sự kiện xã hội để gặp gỡ gia đình của nhau và vui đùa với nhau. Đôi khi bạn cần tổ chức một buổi họp giải quyết vấn đề - một buổi họp dành hoàn toàn cho những vấn đề lớn lao của nhóm. Nếu bạn là người đặc biệt tham vọng, hàng quý hoặc hai lần mỗi năm bạn có thể tổ chức họp mặt cuối tuần, hoặc gặp nhau nửa buổi để đánh giá mục tiêu và kế hoạch cuộc đời tầm vĩ mô, với sự tham gia của những người bạn đời.

Đưa ra lễ nghi

Buổi họp đầu tiên của bạn sẽ rất khác những buổi họp định kỳ sau này. Mục đích của nó là chuyển cách suy nghĩ của bạn từ *tôi* sang *chúng tôi* bằng cách đưa mọi người cùng thống nhất về những quy tắc và kỳ vọng. Đây cũng là thời gian tuyệt vời để làm quen với nhau với tư cách là những cá nhân và thành viên trong nhóm. Bạn có thể truy cập trang KeithFerrazzi.com để tìm đọc chi tiết chương trình làm việc cho buổi họp đầu tiên. Còn bây giờ, tôi chỉ đưa ra những đặc điểm chính giúp cho Greenlight Group của bạn thật đặc

biệt và thành công, ngay từ buổi họp đầu tiên và cả những buổi họp sau này.

Trao đổi những lời tuyên thệ có thể xem là hoạt động quan trọng nhất trong buổi họp đầu tiên. Lời tuyên thệ giúp gắn kết mọi người vào những niềm tin và kỳ vọng thống nhất xoay quanh mạng lưới trách nhiệm và hỗ trợ mới của bạn. Đây cũng có thể được xem là những lễ nghi ăn mừng. Tôi gợi ý bạn nên thiết lập những quy định mà tôi gọi là Lời hứa, Nguyên tắc hướng dẫn, và Quy luật Tham gia.

Lời hứa

Lời hứa là danh sách mà bạn có thể xem như mục tiêu cuối cùng cho Greenlight Group của riêng mình. Đây không phải là những mục tiêu ngắn hạn bạn đang theo đuổi, với tư cách cá nhân hay trong nhóm, mà là những thay đổi tích cực bạn cam kết sẽ chung tay cùng tạo ra.

Tôi đề nghị bạn nên đọc lớn và khẳng định lại Lời hứa vào đầu mỗi buổi họp. Trước khi gạt bỏ ý kiến này vì cho rằng nó buồn cười, hãy xem đây như là một cách để giúp nhóm tập trung và đặt trọng tâm. Đây là giây phút bạn ngừng lại và trân trọng sự chuyển dịch ra khỏi những trận chiến sôi động hàng ngày hay những cuộc trò chuyện liên tục trên BlackBerry và điện thoại di động. Thở sâu và sẵn sàng tập trung ngay lúc này và ngay nơi này, cho một điều thật hào hứng và cấp bách. Lời hứa là tuyên cáo về cam kết chung của cả nhóm không chấp nhận những gì tầm thường.

Lời hứa của Greenlight Group

Viết lại những lời hứa này bằng những câu chữ mà các bạn đồng ý và cảm thấy thoải mái sử dụng trong nhóm.

Chúng tôi sẽ cùng nhau:

• Vui vẻ, nhờ khám phá và phát huy hết tiềm năng của mình thông qua giúp đỡ lẫn nhau

• Chân thật, thực tế, và vững tin về bản thân mình

• Thoát khỏi những hành vi, thái độ, niềm tin có thể ngăn cản sự phát triển của bản thân

• Sẵn sàng tham vọng đạt đến những thành tựu với tầm mức cao hơn những gì chúng tôi nghĩ mình có thể làm được

• Tích cực trong cách tiếp cận và thái độ, chia sẻ rộng rãi với nhau sự động viên và tinh thần hăng hái

• Tha thứ, kiên nhẫn giải quyết những khó khăn - của người khác cũng như của bản thân

• Sẵn sàng tin tưởng vào trực giác, can đảm nghe theo tiếng nói từ bên trong, chấp nhận rủi ro, và học hỏi từ sai lầm

• Nối kết, không chỉ trong nội bộ vòng tròn những người chúng tôi quan tâm, mà trong tất cả những mối quan hệ có ý nghĩa trong cuộc đời

• Đoàn kết, không để bất cứ ai thất bại!

Nguyên tắc

Từ danh sách dưới đây, bạn hãy chọn ra những nguyên tắc nào phù hợp nhất và quan trọng nhất đối với sự thành công của nhóm. Hoặc bạn có thể viết ra những nguyên tắc riêng, hoặc viết lại những nguyên tắc này bằng những câu chữ phù hợp với tính cách

của nhóm. Hãy đánh giá, thêm vào, và thảo luận về chúng thường xuyên để giúp nhóm phát triển.

• Lười biếng không mang lại năng suất và thể hiện sự ích kỷ, thiếu quảng đại.

• Hỗ trợ là nâng người đã ngã xuống sàn - và nói cho họ biết vì sao họ ngã.

• Phục vụ người khác mang lại phần thưởng cho cả người cho lẫn người nhận.

• Mối quan hệ mang tính động; khi các thành viên "tốt nghiệp", hãy ăn mừng khoảng thời gian bạn đã ở bên cạnh và học từ họ.

• Trực giác là một khía cạnh quan trọng trong quá trình ra quyết định.

• Trách nhiệm bắt đầu từ cá nhân.

• Trung thực trong từng chi tiết nhỏ là yêu cầu bắt buộc.

• "Chúng ta đều là những kẻ dối trá" - nghĩa là chúng ta ai cũng có những lúc không hoàn toàn trung thực; điều quan trọng là phải nhanh chóng vượt qua những giây phút này.

• Giữ cho người khác có tinh thần trách nhiệm là một hành động quảng đại.

• Sai lầm cũng nên được ăn mừng như là những cơ hội học hỏi và trưởng thành.

• Khiêm tốn là một phẩm chất tốt.

• Chúng ta đều nghiện một thứ gì đó; người chiến thắng sẽ thừa nhận điều này và yêu cầu giúp đỡ.

• Mọi người trong chúng ta đều có tiềm năng phát triển không giới hạn, bất kể xuất phát điểm của riêng mỗi người.

• Không có con đường tắt để điều chỉnh - chúng ta sống trong một quãng đời liên tục phát triển.

• Chúng ta phải luôn tỉnh táo.

• Khuyến khích và ủng hộ là những yếu tố không thể thiếu khi giữ cho người khác có tinh thần trách nhiệm.

• Tạo không gian an toàn để chấp nhận rủi ro.

• Bất bình thì phải nói ra. Đừng để sự uất ức có nguy cơ chồng chất.

• Mâu thuẫn - đấu tập - là một phần trong quá trình.

Quy luật tham gia

Bạn nên có một bảng các Quy luật tham gia về những hành vi mong muốn của thành viên trong các cuộc họp. Những quy luật này không nhất thiết phải quá phức tạp. Sau đây là một số ví dụ tham khảo:

• Thông tin phải được giữ bí mật. Điều này sẽ giúp các thành viên cảm thấy thoải mái chia sẻ.

• Đến đúng giờ. Bắt đầu đúng giờ và kết thúc đúng giờ thể hiện sự tôn trọng của chúng ta với thời gian của mọi người.

• Giữ cam kết. Những người vắng mặt thường xuyên, hay không tuân theo những giá trị cốt lõi của nhóm, sẽ bị mời ra khỏi nhóm.

• Chăm chú. Không nghe điện thoại hay sử dụng BlackBerry trong lúc họp; mọi người phải lắng nghe và tập trung.

• Bỏ qua những câu chuyện xã giao. Nói chuyện xã giao trước hoặc sau buổi họp, không phải trong buổi họp. Điều này giúp các buổi họp đạt hiệu quả cao.

• Không giao dịch kinh doanh giữa các thành viên. Các thành viên trong nhóm không nên giao dịch kinh doanh với nhau, mặc dù họ có thể chia sẻ danh sách người quen.

• Không sử dụng thức uống có cồn trong các buổi họp định kỳ.

Buộc mọi thành viên trong nhóm chịu trách nhiệm

Đề ra một chính sách trách nhiệm không chỉ là vấn đề kỷ luật - nó giúp bạn đảm bảo đối xử công bằng và tôn trọng với tất cả thành viên. Thomas Paine đã nói trong quyển sách *Common Sense*: “Cũng như trong những chính quyền chuyên chế nhà vua là người làm ra luật, trong những đất nước tự do luật pháp chính là vua; và không có sự dùng dằng nào ở giữa”.

Làm thế nào các thành viên buộc nhau chịu trách nhiệm về các mục tiêu của họ? Trong buổi họp đầu tiên, hãy thảo luận và đưa ra một số quy định bằng văn bản. Ngoài việc chịu trách nhiệm đối với mục tiêu và hành động của bản thân, tôi cũng muốn nhắc bạn đến những vấn đề như bỏ họp, không theo đuổi mục tiêu một cách tích cực, cư xử thiếu tôn trọng, và không tuân theo nguyên tắc bảo mật tuyệt đối.

Đưa ra một bộ khung ngay từ đầu để mọi người nắm được quy tắc và các hình phạt đi kèm. Tính cách nhóm sẽ quyết định cách giải quyết trong trường hợp không giữ được cam kết - và chắc chắn thế nào tình huống này cũng xảy ra. Bạn muốn duy trì được sự cân bằng giữa việc giúp mọi người phát triển thoát ra khỏi những điểm yếu của họ, và mặt khác, có một hệ thống đủ bén để buộc mọi người phải cố gắng tối đa để giữ kỷ luật.

Nhóm nên cử ra một người luân phiên “theo dõi”; người này sẽ chịu trách nhiệm đảm bảo các thành viên tuân theo thời gian biểu và giải quyết các vấn đề hành chính. Người này cũng sẽ ghi nhận và phân phát mục tiêu và hành động mà các thành viên đã cam kết thực hiện trong khoảng thời gian giữa hai cuộc họp. Bên cạnh việc gửi danh sách đến mọi người qua email, người này cũng sẽ in ra một bản và mang đến buổi họp để kiểm soát trong phần đánh giá bản thân/công việc. Người theo dõi cũng có thể đóng vai người thông thái Yoda cho cả nhóm trong ngày diễn ra buổi họp - nhẹ nhàng chỉ ra khi có thành viên nào vượt ra ngoài Bốn Đặc điểm tư duy hoặc những nguyên tắc đã thỏa thuận trước. Trao quyền chính thức được phát biểu trung thực có thể giúp những thành viên còn ngập ngừng luyện tập thói quen trình bày ý kiến.

Cơ chế đôi bạn

Bạn còn nhớ đóng góp của Jan đối với thành công của chị Karen trong Weight Watchers không? Đây là một ví dụ làm đích đến của những người bạn trong Greenlight Group.

Sắp xếp nhóm thành những cặp đôi để quản lý vấn đề trách nhiệm và giữ động lực luôn ở mức độ cao, nhất là trong những nhóm lớn, hay những nhóm chỉ có thể gặp nhau mỗi tháng một lần. Đôi bạn sẽ giữ liên lạc thường xuyên hơn - có thể là hàng ngày, hoặc ít nhất cũng là hàng tuần - để hỗ trợ chặt chẽ hơn và siết kỷ luật chặt hơn đối với các mục tiêu và hành vi. Đôi bạn có mặt khi cần vắt óc tìm lối hỗ trợ, định hình lại mục tiêu và kế hoạch để đạt mục tiêu, hoặc chỉ đơn giản có mặt để động viên nhau. Mối quan hệ với người bạn trách nhiệm này là quan trọng nhất và mang lại hiệu quả nhiều nhất trong nhóm hỗ trợ. Khi tìm bạn để ghép đôi, cân

nhắc cả hai yếu tố mục tiêu và nhóm; bạn cần có một người bắt cặp hiểu rõ nhất về mục tiêu và hành vi của bạn, nhưng đôi khi sẽ tốt hơn nếu ghép những thành viên không mấy thân thiết với nhau, để tăng sự gắn kết giữa họ. (Nếu con số thành viên lẻ, nhóm ba người cũng tốt). Tôi nghiêm túc đề nghị bạn thay đổi đôi bạn sau mỗi sáu tháng. Bạn có thể thay đổi khoảng thời gian tùy theo tình hình, nhưng cốt yếu là tránh sự nhàm chán lờ phờ. Sau đây là một số nhiệm vụ cụ thể của đôi bạn:

• *Theo dõi trách nhiệm*. Đặt ra những câu hỏi thẩm vấn để giữ cho đối phương đi đúng định hướng. “Bạn đã cố gắng tối đa chưa? Mục tiêu của bạn quá tham vọng, hay vẫn chưa thể hiện hết tham vọng? Tại sao bạn lại không thực hiện? Điều gì đang kềm hãm tốc độ của bạn? Hãy sắp xếp thời gian để thảo luận với nhau”.

• *Cổ vũ*. Nếu đối tác của bạn đang mất dần khí thế, hãy nhắc nhở họ rằng bạn đang cùng sát cánh với họ vì mục tiêu lâu dài. Việc sửa sai trước mắt thường chỉ như một sự vá víu.

• *Đối tác đấu tập thường xuyên*. Bạn cặp đôi chính là một cơ hội thường trực để thảo luận và giải quyết vấn đề của chính bạn.

• *Nhận diện sự nhảm nhí*. Giúp đối tác đối mặt với những vấn đề hành vi đã trở thành bệnh kinh niên. Bạn là người có vị trí quan sát tuyệt vời những thói quen, phản đối tình trạng hiện tại, và buộc người kia phải có trách nhiệm. Hãy đặt ra những câu hỏi thẩm vấn; đừng để đối tác thoát khỏi tay bạn một cách dễ dàng.

• *Hỗ trợ hàng ngày hay hàng tuần*. Định kỳ - mỗi buổi sáng, hoặc cách ngày, hoặc mỗi tuần - những người bạn phải liên lạc với nhau để chia sẻ những gì họ cần phải làm trong ngày hay trong tuần nhằm đạt mục tiêu. Cùng nhau đề ra kế hoạch và tuân thủ nó. Hỗ trợ hàng ngày có thể hơi nặng nề, nhưng đây là điều nên làm khi đối tác đang gặp khó khăn trong việc đạt mục tiêu.

Buổi họp tiêu điểm

Trong những buổi họp tiêu điểm, cả nhóm dành toàn bộ chú ý cho duy nhất một thành viên. Đây chính là lúc đi sâu vào chi tiết, và tôi nghĩ cần thiết phải dành khoảng nửa thời gian họp cho phần tiêu điểm và đấu tập sau đó.

Tại sao? Phục vụ người khác là một cơ hội tuyệt vời để phát triển và học hỏi. Ngay cả khi cuộc họp không phải vì bạn, thật ra nó vẫn là một cuộc họp cho bạn! Trong quá trình phục vụ những thành viên khác, bạn sẽ học được rất nhiều điều về bản thân mình. Khi tôi huấn luyện cho khách hàng, tôi thường nhận thấy mình đang nói ra những điều mình cần được nghe cho chính bản thân mình. Bạn có thể thấy rằng những bài học mà bạn và các thành viên khác chia sẻ cũng chính là những bài học bạn cần được nghe.

Tiêu điểm cũng là thời gian để chỉ ra cho các thành viên thấy những khối đá đang lững lờ trong phòng - những thói quen xấu kinh niên vốn không dễ đề cập đến. Đặt những câu hỏi đào sâu vấn đề là một việc khó - ví dụ như liệu thành viên bị níu chân là do thiếu sâu sát hay là do ý tưởng kinh doanh sai sót. Những vấn đề hóc búa này dễ dàng thực hiện hơn trong nhóm.

Khi bạn là người bị soi mói trong tiêu điểm, hãy chuẩn bị trước một bài trình bày về vấn đề mà bạn đang phải đối mặt. Nếu có thể, hãy gửi cho các thành viên bài này trước buổi họp. Điều này đảm bảo rằng bạn hiểu rõ vấn đề, và trải ra sẵn sàng mọi thứ cho một cuộc thảo luận bổ ích và trật tự. Nếu bạn gửi bài trước, bạn sẽ không mất thời gian quý báu trong buổi họp để nhắc lại vấn đề cho từng thành viên.

Tại mỗi buổi họp, sắp xếp tiêu điểm cho buổi họp kế tiếp dựa trên nhu cầu của thành viên: Ai đang gặp vấn đề lớn cần được tập trung giải quyết? Người nào tha thiết cần được đánh giá lại kế hoạch hay mục tiêu trong năm? Hãy sẵn sàng lắng nghe và giúp đỡ.

Cuối cùng, hãy linh hoạt. Một phụ nữ tôi quen kể với tôi về cái ngày mẹ của một thành viên trong nhóm qua đời sau một thời gian bạo bệnh. Buổi họp của nhóm đã không đề cập đến các vấn đề chuyên môn sự nghiệp, mà chuyển sang những gì thành viên đó cần được chia sẻ. Cô gái đã kể và khóc; và cả nhóm sau đó mang thức ăn đến nhà cô để cùng thức canh linh cữu người quá cố. Bạn sẽ nhận thấy đôi khi mục đích gặp mặt nhóm chuyển từ sự nghiệp sang các vấn đề cá nhân, từ thành viên này sang thành viên khác vì một việc đột xuất. Hãy để nhóm tự quyết định đường đi của mình.

Chào mừng mâu thuẫn

Đừng lo ngại mâu thuẫn. Nó là một phần của quá trình. Trong hầu như bất cứ nhóm nào, mâu thuẫn là một phần không thể tách rời. Nó buộc nhóm phải ngừng lại và chiêm nghiệm tình hình, lôi kéo mọi người lên cùng tốc độ, và cố gắng thay đổi hiện trạng. Nhà nghiên cứu Dean Tjosvold kết luận trên tạp chí *Journal of Organizational Behavior* rằng mâu thuẫn được quản lý tốt giúp chúng ta "đào sâu vấn đề, đưa ra những giải pháp sáng tạo, học hỏi từ kinh nghiệm, và làm sinh động mối quan hệ".

Khi đối mặt với mâu thuẫn trong nhóm, nhắc nhở mọi người rằng Greenlight Group luôn chào đón mâu thuẫn. Tôi nhận thấy mâu

thuẫn không phải là một trận chiến, mà là một công cụ để giúp phát triển. Hãy đánh giá vấn đề nhanh chóng, và tìm cách tạo sự đồng thuận. Nên nhớ rằng trong Greenlight Group, mục tiêu là đạt sự hợp tác, không phải thỏa hiệp. Cố gắng rút ra bài học từ mỗi mâu thuẫn, và củng cố khái niệm rằng mâu thuẫn là điều tốt, không phải điều xấu. Chính cách giải quyết mâu thuẫn mới là điều quan trọng.

Khi giải quyết mâu thuẫn giữa hai người, hãy tiếp cận người đó một cách kiên nhẫn, khiêm tốn, và tôn trọng. (Điều này cũng có thể áp dụng cho mâu thuẫn nhóm). Nên nhớ, bạn không nên kết tội bất cứ thành viên nào trong nhóm cho đến khi có chứng cứ rõ ràng. Lưu ý rằng chúng ta không ai là người trong sạch hoàn toàn. Hãy tha thứ cho đối tác ngay cả trước khi bạn bắt đầu xem xét các chi tiết của mâu thuẫn. Nó mang lại không gian cho họ phục hồi, và xin lỗi. Hãy lấy cái tôi ra khỏi tình huống để đối tác của bạn được thể hiện mình một cách tốt nhất, chứ không phải hạ thấp họ tối đa.

Trong quyển sách *Forum*: *The Secret Advantage of Successful Leaders*, Mo Fathelbab đưa ra một số hướng dẫn để giải quyết mâu thuẫn giữa hai người, tôi xin tóm lược và giới thiệu dưới đây:

1. *Trung thực và minh bạch*. Trao đổi trực tiếp với người bạn có mâu thuẫn, không thông qua một bên thứ ba.

2. *Tin vào trực giác*. Giải quyết vấn đề ngay lập tức, không để nó tích tụ và bùng phát.

3. *Lựa chọn mối quan hệ với mọi người*. Nếu bạn có vấn đề với một thành viên trong nhóm, đó là chuyện của bạn - ít nhất là đến khi bạn nói cho người đó biết.

4. *Hạ nhiệt căn phòng* (*đừng tạo kịch tính*). Tránh tấn công cá nhân. Tập trung vào hành vi làm bạn khó chịu. Ví dụ, hãy nói: “Tôi cảm thấy phiền vì anh hay quấy rầy tôi,” chứ không phải là “Tôi ghét anh”. Điều này giúp cho buổi đối thoại được đặt trên nền tảng là sự quan tâm, chứ không phải đối đầu.

5. “*Tôi xin đề nghị là*...” Tránh những câu chữ tuyệt đối tạo ra người thắng kẻ thua.

6. *Dữ liệu có sức mạnh*. Đừng chỉ nên nói về đánh giá và cảm xúc của mình. Hãy đảm bảo rằng bạn luôn dựa vào dữ liệu, và những thay đổi bạn muốn nhìn thấy.

7. *Kiểm tra bằng thực tế*. Nếu cả hai người không đồng tình về những gì xảy ra, hãy đưa một thành viên khác làm người hòa giải.

8. *Tiếp tục đào sâu*. Nếu vấn đề không đơn thuần chỉ là giao tiếp, hãy đào sâu hơn những triệu chứng để tìm vấn đề cốt lõi. Phải chăng những bực bội, phiền hà nhỏ nhặt là dấu hiệu của một cái gì khác sâu xa hơn? Ví dụ, nếu một người nào đó có thái độ tiêu cực quá mức và làm phật lòng người khác, vấn đề cốt lõi có thể là vì nhóm chưa thật sự công nhận người này.

Một đề nghị sau cuối

Hãy vui vẻ! Chìa khóa chủ đạo để tạo sự bền vững cho nhóm trước tiên và trên hết là giá trị chuyên nghiệp mà nhóm mang lại. Nhưng một yếu tố cũng không kém quan trọng là sự vui vẻ các bạn chia sẻ khi bên nhau. Bạn hoàn toàn có quyền đưa vào buổi họp một chút hài hước. Đừng lo ngại *đôi khi* buổi họp hơi thiên về tán gẫu hơn là công việc. Hãy để mọi người gần gũi nhau về những chủ đề họ quan tâm hơn là vấn đề nghiêm túc của phát triển và thay đổi.

Còn bây giờ, hãy mạnh dạn và hãy bắt đầu!

Biến đổi môi trường làm việc

Khi tôi trình bày về hỗ trợ đồng đẳng, mọi người luôn hỏi tôi: "Làm thế nào tôi tìm ra được một công ty có cơ chế hỗ trợ này?"

Câu trả lời: "Tại sao bạn không thực hiện ngay tại nơi bạn đang làm việc hiện tại?"

"Ôi, không," họ thường đáp lại, "cơ chế này không thực hiện được trong công ty của tôi".

Tôi không tin. Điều người ta thật sự muốn nói là họ chưa sẵn sàng hay sẵn lòng áp dụng những nguyên tắc này vào cuộc sống của mình. Bạn có thể chọn lựa trải nghiệm quan hệ hỗ tương với các đồng nghiệp, có thể là thông qua một nhóm căn bản như Greenlight Group, một nhóm làm việc cùng bộ phận, hay một nhóm đặc biệt được thành lập cho một dự án lớn. Bạn có thể bắt đầu với một nhóm mới hay một nhóm cũ. Dĩ nhiên, trong nhóm cũ thường có những định kiến lâu đời mà bạn phải vượt qua. Nhưng điều tôi muốn nói là vấn đề đưa mối quan hệ tiến tới một tầm mức mới luôn là một chọn lựa. Bạn thậm chí còn có thể thực hiện - và trên thực tế, bạn nên thực hiện - ngay cả khi tồn tại lịch sử không hòa thuận giữa các thành viên trong nhóm.

Thực tế, tôi không phải lúc nào cũng chắc chắn rằng các công ty có thể xây dựng được nhóm gắn kết như phao cứu sinh. Nhưng tôi đã nhìn thấy áp lực và hỗ trợ của người đồng đẳng đã định hình giúp cho nhóm của tôi, và rất nhiều những công ty khác mà chúng tôi

đã nghiên cứu hay cùng làm việc, càng thành công hơn, thú vị hơn. Greenlight Research đào sâu vào dữ liệu kết nối mối quan hệ nhóm và năng suất làm việc của họ, và nhận thấy rằng dữ liệu này chứng thực kinh nghiệm của chúng tôi.

Tuy nhiên, tôi vẫn tự hỏi liệu những điều này có đủ thuyết phục những nhà lãnh đạo cứng rắn - những nhà lãnh đạo không khoan nhượng tập trung vào kết quả trong nỗ lực đạt chỉ tiêu. Chẳng hạn như CEO Chase Jamie Dimon của JPMorgan, vốn chú trọng vào lợi nhuận đến mức trở thành huyền thoại.

Tôi có cơ hội để tìm hiểu chính xác những người này nghĩ gì khi tôi gặp Dimon tại cuộc họp mặt Trường Kinh doanh Harvard dành cho sinh viên khóa 1982. Tập thể khóa học này quyết định thực hiện một điều gì đó thật đặc biệt, khi họ đang đứng trước ngưỡng cửa trung niên, bắt đầu cho một cuộc hành trình mới trong cuộc đời. Tôi được mời đến để giúp họ suy xét và thiết kế "hai mươi lăm năm cuộc đời tiếp theo". Và đa phần thời gian trên sân khấu của tôi được dành để phỏng vấn một nhóm những nhân vật nổi bật, trong đó có cả Jamie Dimon. Và đúng thế, tôi thấy hơi sợ - *Mr. Mối quan hệ* phỏng vấn *Mr. Lợi nhuận*. Đây sẽ là một cuộc đối thoại hay đối đầu?

Tôi bước chân vào gian phòng mọi người đã tụ tập cho buổi phỏng vấn, và Jamie đang ngồi đó với các bạn cùng lớp và vợ mình, Judy. Tôi có vài phút định thần trước khi bước lên sân khấu, và thế là tôi quyết định nhúng chân vào để thử độ sâu của mặt nước. Sau khi lúng búng tìm từ thích hợp, tôi đã tìm ra hướng đi đúng - sự chân thật.

"Jamie, tôi phải thừa nhận là mình có hơi không thoải mái dự báo trước tình hình không biết liệu chúng ta có đồng ý với nhau trong buổi phỏng vấn hôm nay. Dĩ nhiên chúng ta không nhất thiết phải đồng tình, nhưng nếu được thì cuộc đời tôi sẽ nhẹ nhàng hơn nhiều. Vì vậy tôi xin đưa ra câu hỏi trước: Ông có tin rằng thành công của nhóm lệ thuộc vào mối quan hệ giữa các thành viên trong nhóm? Ông có tin rằng mối quan hệ công việc thực chất là mối quan hệ cá nhân, và càng vững chắc thì mọi người càng thành công hơn?"

Jamie suy nghĩ một chút (chắc hẳn ông ấy đang cân nhắc xem tôi muốn gợi ý điều gì). Nhưng ông ấy hoàn toàn nhã nhặn và trả lời nhanh chóng: "Dĩ nhiên rồi, thực tế là như thế". Không cần phải nói là sau đó mọi việc diễn ra dễ dàng, và ngày làm việc hôm đó thành công vượt mong đợi đối với tất cả mọi người.

Sau này, tôi đọc được trên tạp chí *Fortune* rằng các cuộc họp hội đồng hàng tháng của JPMorgan Chase được tổ chức như "những bữa tối của người Italia" - mọi người đều nói thẳng nói thật những gì mình nghĩ! Jamie có thể nói: "Ai đưa ra ý tưởng ngu xuẩn này?" và nhóm làm việc của ông sẽ lên tiếng: "Đó là ý tưởng xuẩn ngốc của ông đấy, Jamie ạ!" Bill Daley, trưởng bộ phận trách nhiệm xã hội và từng giữ chức Bộ trưởng Thương Mại dưới thời Bill Clinton, cho rằng những buổi họp này không giống với bất cứ những gì ông từng chứng kiến trong kinh doanh hay trong chính phủ. "Mọi người chất vấn Jamie, tranh luận với ông ấy, lên tiếng rằng ông ấy đã mắc sai lầm".

Không giống ai? Có thể là thế. Thành công? Dĩ nhiên rồi. Chỉ cần nhìn vào công ty nào còn sống sót sau cuộc khủng hoảng ngân

hàng cuối năm 2008. Có trong tay một đội ngũ gắn kết và trân trọng sự trung thực và giao tiếp chặt chẽ chắc chắn đã giúp đỡ ít nhiều cho JPMorgan Chase duy trì lợi nhuận. Không lâu sau vụ sụp đổ ngân hàng, Jamie đã nói trước nhóm khán giả tại Trường Kinh doanh Harvard: "Tôi thật kinh ngạc trước những con người nhìn đoàn tàu đang lao xuống vực mà vẫn còn lo lắng cho kế hoạch chiến lược năm 2009. Chúng tôi dẹp hết mấy thứ đó. Chúng tôi dẹp hết các chuyến đi công tác, các cuộc du lịch. Chúng ta cần tạo không khí khẩn cấp, và có rất nhiều người không có khả năng phản ứng".

Mối quan hệ cứu sinh trong công ty: Mục đích xây dựng của bạn

Nhóm làm việc hiệu quả cao là động lực chính dẫn đến thành công sau cùng. Đồng thời, nghiên cứu cho thấy các mối quan hệ vững chắc là động cơ của các nhóm làm việc hiệu quả cao. Trong một nghiên cứu công bố năm 2007 trên tạp chí *Harvard Business Review*, các nhà nghiên cứu đánh giá tính chất của 55 nhóm làm việc toàn cầu tại 15 công ty, và nhận thấy rằng những nhóm thành công nhất có trong họ mối liên kết xã hội vững chắc, những cơ chế chính thức để củng cố mối quan hệ, và các nhà lãnh đạo cùng tạo dựng mối quan hệ vững chắc với nhóm của mình. Ngoài ra, bạn cũng nên tính đến tác động của những mối quan hệ vững chắc đến sự đóng góp tích cực của nhân viên. Cuộc nghiên cứu của Gallup mà tôi đã đề cập trước đây phân tích dữ liệu của hơn 30 công ty; hiện nay họ đã cộng thêm thông tin từ nhiều công ty hơn nữa như là một phần của sáng kiến Q12 của Gallup. Theo kết quả này, Gallup so sánh những đơn vị kinh doanh đứng đầu và đứng cuối

danh sách trong năm công ty tương ứng và đưa ra những kết luận sau:

• Những đơn vị kinh doanh gắn kết cao đạt lợi nhuận cao hơn từ 0,87% đến 4% so với những đơn vị mà nhân viên không tham gia đóng góp nhiều. Trong những thị trường kinh doanh cạnh tranh, 1 điểm phần trăm lợi nhuận cao hơn là cả một thành tựu tuyệt vời.

• Nhân viên gắn kết hơn mang đến doanh thu cao hơn. Những đơn vị kinh doanh đứng đầu danh sách có doanh thu hàng tháng cao hơn từ 80.000 đến 393.000 đô la.

• Những đơn vị kinh doanh gắn kết cao có tỉ lệ thôi việc thấp hơn từ 14% đến 51% so với những đơn vị cuối danh sách. Chi phí tiết kiệm được từ tỉ lệ thôi việc thấp này mang lại lợi ích lớn hơn cho các đơn vị kinh doanh.

Một kết luận tổng quát từ nghiên cứu Gallup là mức độ gắn kết của nhân viên có mối quan hệ chặt chẽ với tỉ lệ thành công chung của đơn vị. Ví dụ, những đơn vị đứng hàng đầu danh sách có tỉ lệ thành công nội bộ là 73% và tỉ lệ thành công liên công ty là 78%. Hãy so sánh tỉ lệ này với những đơn vị thuộc nhóm cuối cùng trong danh sách, vốn chỉ đạt 27% nội bộ và 22% liên công ty. Những nhân viên gắn bó, đặc biệt là thông qua sự tôn trọng mối quan hệ giao tiếp trong công việc và cơ hội làm việc, có tác động rất lớn đến thành công của nhóm, và dĩ nhiên là đến cả tổ chức họ đang làm việc.

Phương pháp Greenlight

Tại Ferrazzi Greenlight, chúng tôi đã thiết kế một phương pháp hệ thống để xây dựng nhóm hỗ trợ đồng đẳng trong công ty. Quá trình này cũng tương tự như khi xây dựng các nhóm Greenlight

Group căn bản. Nhưng không giống như Greenlight Group, nhóm trong công ty cần thiết phải có một người điều hành đã qua tập huấn hay một nhà lãnh đạo tuyệt vời. Tại sao? Vì các thành viên trong nhóm thường không tham gia tự nguyện. Và thông thường các thành viên đến với nhóm mang theo những định kiến hay thiên vị với nhau, nhất là khi nhóm bao gồm nhiều phòng ban khác nhau.

Vượt qua được định kiến và tạo nền tảng an toàn cho sự thân thiện và quảng đại, để đưa đến thẳng thắn và trách nhiệm, đòi hỏi phải tập trung đặc biệt và luyện tập ngay từ đầu. Người điều hành giúp mọi người bỏ qua chương trình cạnh tranh hay những ý tưởng và thói quen đối xử đã xác lập từ trước - cho dù tốt hay xấu.

Thomson Reuters Markets là một ví dụ tuyệt vời về hỗ trợ đồng đẳng trong công ty. Rào cản đối với việc hỗ trợ đồng đẳng vốn cao đến mức tưởng chừng không thể vượt qua. Thomson Reuters Markets là một công ty bao gồm hai đối thủ cạnh tranh sáp nhập với nhau.

CEO Devin Wenig rất quyết tâm đạt được một Đội ngũ trong mơ: một nhóm làm việc không để cho ai thất bại, trong bất cứ khía cạnh nào của sự nghiệp. Một nhà lãnh đạo vốn tin rằng kinh doanh chính là con người, giờ đây phải đối mặt với những người hoài nghi cần được chứng minh bằng chứng cứ từ kết quả và năng suất trước khi họ đồng thuận với bất cứ khái niệm nào về quan hệ hỗ tương.

Tôi gặp Devin lần đầu tiên tại một văn phòng nhìn xuống Times Square. Chúng tôi không mất nhiều thời gian thảo luận về cách đo

lường các nhóm làm việc hiệu quả cao. Devin là người làm việc trong môi trường dịch vụ tài chính đầy cạnh tranh, nên ông hiểu rất rõ mối liên hệ giữa những kết quả mềm và cứng. "Sai lầm lớn nhất bạn có thể gây nên sau một vụ sáp nhập là vội vã tìm cách cải thiện nội dung công việc - hoạch định sáp nhập và kế hoạch hoạt động kinh doanh - và không nhận thấy tầm quan trọng của các vấn đề con người và văn hóa," Devin nói với tôi. "Xây dựng một nhóm làm việc gắn kết là ưu tiên số một của tôi, và nó phải bắt đầu từ trên xuống, từ hội đồng lãnh đạo của tôi. Tôi không thể chấp nhận một môi trường chính trị".

Chúng tôi càng thảo luận thì tôi càng nhận thấy Devin muốn thiết lập một đội ngũ như tôi đã từng có tại Deloitte nhiều năm trước đây. "Tôi thật sự muốn thiết lập một đội ngũ trong đó mọi người cảm thấy mình có thể phát huy được tối đa," ông nói. "Tôi muốn họ phải thân thiện với nhau, và biết rằng mọi người đều đang che lưng cho họ".

Vụ sáp nhập, kết thúc vào năm 2008, đã có ý nghĩa lớn: Reuters là một công ty dịch vụ thông tin hoạt động chủ yếu tại Châu Âu và Châu Á; Thomson chủ yếu là nhà xuất bản điện tử tại Bắc Mỹ trong lĩnh vực kinh doanh và chuyên môn. Thị trường của họ bổ sung cho nhau, và doanh thu gộp của cả hai công ty vượt mức 12 tỉ đô la. "Đứng dưới góc độ tài chính, đây là điều không thể bàn cãi," Giám đốc tài chính David Turner của Thomson Reuters Markets nói. "Cơ hội là cực kỳ lớn nếu chúng tôi có thể đưa công ty hoạt động theo đúng kế hoạch".

Nhưng sáp nhập công ty nghĩa là cuộc hôn nhân giữa 50.000 nhân viên có năng lực tại 93 quốc gia. "Đó là một thách thức rất lớn,"

Turner nói. “Có cơ hội lớn không có nghĩa là bạn sẽ không làm hỏng hết mọi thứ”.

Và chúng tôi đã bắt đầu từ trên xuống. Cơ hội là rất lớn đối với Devin. Tôi rất hào hứng được tham gia vào một phần trong nỗ lực của ông. Tôi biết rằng mô hình của mình có thể áp dụng được để giúp ông, và chúng tôi thật sự hiểu ý nhau rất rõ.

Devin hiểu rằng ông không thể để lỡ mất thời gian. Mối quan hệ của nhóm lãnh đạo - xuyên suốt trong công ty mới thành lập - là điều quyết định đối với thành công. Vì thế ông đưa ra một phương châm - “Một công ty, một năm” - cho những công việc mà ông và nhóm đã định ra.

Buổi họp đầu tiên của chúng tôi với đội ngũ quản lý cấp cao diễn ra tại Khách sạn Gramercy Park tại New York - một khách sạn hiện đại, nhưng thanh lịch theo kiểu truyền thống, với không khí nồng ấm khác xa hàng dặm so với văn phòng của công ty tại trung tâm thành phố. Bước chân vào phòng này giống như bước chân vào trường ngày đầu tiên - phấn khích, một chút cảm giác hoài nghi, và nhận thấy rằng chúng tôi đang khởi hành cho một điều gì đó mới mẻ và quan trọng.

“Mọi người đều e ngại,” Chris Ahern, lãnh đạo đơn vị kinh doanh truyền thông, nhớ lại. “Đó là một nhóm nhiều người, đến từ cả Reuters lẫn Thomson. Vì thế có những người họ quen biết rất rõ, có những người lại chẳng biết gì cả. Mọi người đều đang nhận nhiệm vụ mới và đang trong giai đoạn chuyển đổi. Tôi còn nhớ mình đã tự hỏi : *Đồng nghiệp mới của tôi sẽ như thế nào? Chúng tôi*

sẽ cởi mở với nhau tới mức nào? Và điều quan trọng là: *Chúng tôi sẽ điều hành công ty này theo hướng nào đây*? ”

Sau đây là những bước đi của chúng tôi để giúp họ thiết lập một nhóm trả lời những câu hỏi này. (Đây cũng là những bước đi bạn có thể áp dụng cho công ty mình).

Bước 1: **Nhận diện tình hình**

Bất kể nhóm của bạn mới thành lập hay đã làm việc cùng nhau nhiều năm, bước đầu tiên này nhằm tạo niềm tin vào những hứa hẹn lợi ích của làm việc theo nhóm và hỗ trợ đồng đẳng. Khi tất cả dữ liệu đều cho thấy lợi ích, vấn đề này cũng không quá khó thuyết phục. Hãy sử dụng những chi tiết trong chương này để trình bày tình hình cho nhóm của bạn.

Tại Thomson Reuters Markets, Devin đã nhìn thấy cần phải giúp cho nhóm gắn kết trước khi vụ sáp nhập được chấp thuận. Vào thời điểm đó, về mặt luật pháp nhóm không được phép thảo luận về các khía cạnh công việc. Nhưng họ đã có thể biết nhau với tư cách cá nhân. Sự đầu tư ngay từ đầu cho mối quan hệ đã mang lại kết quả tuyệt vời khi họ phải đưa ra những quyết định khó khăn sau khi vụ sáp nhập được chấp thuận.

Chúng tôi đã làm việc này như thế nào? Chúng tôi yêu cầu các thành viên trong nhóm, mỗi người hãy nghĩ đến một mối quan hệ chuyên môn đã tác động lớn đến thành công của họ - có thể là với một người nào đó trong phòng. Điều gì tạo nên sự gắn bó trong mối quan hệ này? Bài học nào có thể được rút ra để thiết lập và xây dựng mối quan hệ tương tự, trong tương lai? Tôi muốn bằng

chính kinh nghiệm bản thân, họ cảm nhận được những triển vọng đó.

Bước 2: **Nâng phần thưởng**

Sau khi đã gợi ý cho nhóm về ý tưởng quan hệ hỗ tương, hãy giúp họ thiết lập tầm nhìn về thành công. Đây có thể là một bài tập được dẫn dắt bởi trưởng nhóm hay người điều hành nhóm. Yêu cầu nhóm nhìn về tương lai trong vòng 12 tháng nữa - họ muốn nói gì về những người trong phòng, về nhóm của mình? Nếu còn quá sớm để các thành viên nhìn thấy triển vọng phát triển của nhóm, hãy bắt đầu bằng cách định nghĩa nhóm lý tưởng và những đặc điểm hành vi của nhóm. Một nhóm như thế có thể đạt được những kết quả gì? Những hành vi nào là cần thiết để nhóm và các cá nhân trong nhóm thành công?

Kết quả sẽ khác nhau tùy theo nhóm, mặc dù đa số nhóm nên đặt ra mục tiêu tạo tác động lâu dài lên tổ chức, hoặc nói rộng hơn, lên thế giới, như là di sản của mình. Đối với hành vi cần thiết để thành công, danh sách mà nhóm của Devin đưa ra phù hợp hoàn toàn với Bốn Đặc điểm tư duy, như vẫn thường xảy ra:

Chấp nhận tổn thương: Tình bạn hữu, gắn kết xã hội, tổn thương, niềm vui

Thẳng thắn: Minh bạch, tự nhận thức, tin tưởng

Trách nhiệm: Thật tâm, năng động trong hành động

Quảng đại: Hỗ trợ lẫn nhau, làm việc nhóm, hợp tác, niềm vui, lãnh đạo để phục vụ người khác, thừa nhận những ý định tốt nhất.

Nói ngắn gọn, mục tiêu là tạo ra một phiên bản của Lời hứa và Nguyên tắc chủ đạo dành cho công ty mà tôi đã giới thiệu như là một phần của lời thề Greenlight Group. Khi tóm tắt những hành vi mà nhóm của bạn cần thực hiện để thành công, tôi đoan chắc rằng bạn sẽ thấy chúng liên quan đến Bốn Đặc điểm tư duy. Đảm bảo người điều hành sẽ phân phát và lưu lại một bản những đóng góp của nhóm.

Lee Ann Daly, Giám đốc Tiếp thị tại Thomson Reuters Markets, đã nói: "Tầm nhìn giờ đây là ngọn đuốc để giúp chúng tôi gắn kết thành một nhóm và nhắc nhở chúng tôi những gì mình đã cam kết". Bạn có thể cân nhắc liệu có cần thiết phải nhắc lại lời thề này trước mỗi buổi họp nhân viên, nhưng viết ra và gửi đến từng người trong phòng giúp đảm bảo cho chúng một vị trí trong văn hóa công ty. Dán chúng lên tường phòng họp cũng là một ý kiến hay. Vì lý do bền vững, bạn có thể phân công một người theo dõi chúng tại mỗi buổi họp - như tôi đã đề nghị bạn có một Yoda trong Greenlight Group. (Thực tế, chương viết về Greenlight Group có thể được sử dụng như hướng dẫn cho buổi họp nhân viên hàng tuần hay hàng tháng - đây là một cách rất hay để đặt ra mục tiêu cho cá nhân và nhóm và tạo được tinh thần trách nhiệm đối với kết quả công việc và thay đổi hành vi).

Bước 3: Gắn kết chống lại "kẻ địch ngoài cổng"

Trong môi trường kinh doanh cạnh tranh khốc liệt, hỗ trợ đồng đẳng cần phải đạt đến kết quả một cách nhanh chóng. Một cách thực hiện mang tính xây dựng là chỉ ra "kẻ địch ngoài cổng". Tôi học được điều này không chỉ từ kinh nghiệm cá nhân tại Deloitte và Starwood mà còn từ người bạn George Halvorson, CEO của

Kaiser Permanente. Suốt hai thập niên George đã nghiên cứu câu hỏi điều gì gắn kết mọi người lại với nhau và điều gì làm họ tách rời ra. George đã chứng kiến và nghiên cứu mâu thuẫn tại hàng chục quốc gia. Qua nghiên cứu của mình, ông đã xác định những yếu tố gắn kết người ta lại theo cả hai hướng tốt và xấu. Một trong những yếu tố quan trọng nhất là có chung một kẻ địch hay một mối nguy.

Hãy nhớ lại trong cuộc đời mình vào những lần bạn gắn kết với một nhóm mới. Nhiều khả năng đó là một tình huống không bình thường hoặc thậm chí còn nguy hiểm nữa, khi bạn và những người xung quanh phải đối mặt với một thách thức mới. Có thể đó là ngày đầu tiên bạn đến trường mới - bạn còn nhớ mình đã cố gắng nhanh chóng tìm một nhóm bạn mới để được giúp đỡ? Con người, giống như hầu hết các loài động vật có vú khác, tụ tập thành đàn khi cảm thấy nguy hiểm.

Thật ra tôi không có ý khuyến khích bạn dắt mũi nhóm bằng cách tạo ra nguy cơ giả tạo. Tôi muốn nói rằng kinh doanh là một việc khó khăn, và chúng ta phải liên tục chiến đấu để đạt thành công trước những tổ chức khác và trước những thay đổi liên tục của ngành. Chúng ta cũng đã từng chứng kiến đồng nghiệp nhắm khẩu súng cạnh tranh vào những người đồng đẳng trong nội bộ. Năng lượng này phải được điều chỉnh quay ra ngoài. Làm rõ những thách thức từ bên ngoài cho mọi người trong nhóm, và bạn sẽ dễ dàng gắn kết họ lại, thay đổi sứ mệnh, hoặc tập trung lực lượng quanh một nhà lãnh đạo mới.

Tại Thomson Reuters Markets, cảm giác nguy hiểm hiện rõ không kém gì những cơ hội. Trước khi sáp nhập, các thành viên trong

ban lãnh đạo mới đã từng cạnh tranh nhau giành lấy cùng những khách hàng hay công việc. Giờ đây khi vụ sáp nhập đã chính thức hoàn tất, họ cần phải ngừng xem nhau như kẻ địch và tập trung vào cạnh tranh với bên ngoài. Scott Bowen, CFO mà tôi đã giới thiệu trước đây, từng kể với tôi: "Khi tình hình nội bộ căng thẳng, hãy bảo mọi người nhìn ra cửa sổ và nhắc họ nhớ rằng kẻ địch đang ở ngoài kia, chứ không phải ở trong này!"

Bước 4: **Tăng mức độ thân thiết**

Gắn kết với nhau từ mối nguy về một kẻ địch chung ngoài kia, đã đến lúc các nhà lãnh đạo tại Thomson Reuters cảm nhận đặc điểm tư duy thứ nhất, chấp nhận tổn thương, ngay trong căn phòng này. Thuyết phục những nhà lãnh đạo kinh doanh cứng rắn này mở lòng nói về cuộc sống riêng không phải là việc đơn giản chỉ cần vung cây đũa thần. "Đa số chúng tôi đã không đến được như ngày nay nếu chúng tôi thể hiện điểm yếu," Chris nói.

Ngôn ngữ cơ thể của họ đã nói lên tất cả: Mọi người đều ngồi ngả người về phía sau, tay khoanh lại, giữ khoảng cách, và nhìn nhau một cách dè dặt. Chúng tôi cần phải chuẩn bị tinh thần cho những khó khăn, khởi đầu bằng cách chia sẻ niềm đam mê, mục tiêu, ước mơ, sau đó chuyển dần sang những chủ đề gây tổn thương xoay quanh những vất vả trong quá khứ. Sau đó chúng tôi mới bắt đầu nói đến những nỗi lo lắng và e ngại về hiện tại. Câu hỏi chính chúng tôi đặt ra - và bạn có thể dùng để hỏi nhóm của mình - như sau: *Khó khăn nào trong quá khứ đã định hình bạn như ngày hôm nay?*

"Tôi cảm giác tôi phải là người làm gương," Devin nói, thể hiện một sự quảng đại có thể đưa đến tổn thương. Ông bắt đầu bằng một câu chuyện. Khi ông 23 tuổi, mới vừa tốt nghiệp trường luật và học để được làm luật sư, thì cha ông qua đời đột ngột. Cha ông là CEO của một công ty công nghệ sinh học đang phát triển. Sau khi xem qua công việc dang dở của cha, Devin tiếp nhận công ty, kêu gọi thêm đầu tư, và nhanh chóng đưa công ty đứng vững. Trong quá trình điều hành công ty của cha, Devin cũng đã vượt qua kỳ thi hành nghề luật, và đương nhiên chuyển sang làm việc cho một công ty luật hàng đầu tại thành phố New York và sau này là Reuters.

Chia sẻ câu chuyện này đã tạo ra tiền lệ cho một sự trao đổi chân tình và giúp cho cả nhóm hiểu thêm về nhà lãnh đạo. Bị ném vào một vị trí đầy thách thức từ lúc tuổi đời còn rất trẻ là một lý do khiến Devin rất chú tâm đến kết quả cuối cùng.

Tôi nhận thấy ngôn ngữ cơ thể của mọi người trong phòng bắt đầu thay đổi. Mọi người bắt đầu thay đổi tư thế và nghiêng về phía trước nhiều hơn, gần hơn với cuộc trò chuyện. Chẳng mấy chốc, những thành viên khác trong nhóm cũng chia sẻ những kinh nghiệm có tác động lớn đến cá nhân họ. "Tôi kể về câu chuyện cha mẹ tôi chia tay nhau hai lần, và tôi là người hàn gắn họ, và đó là một công việc đầy đau đớn," Chris nhớ lại.

Một thành viên khác kể về cái chết bất ngờ của người chồng đầu tiên của bà. Một người khác nữa kể lại chuyện họ đã cứu thoát gia đình như thế nào khi còn nhỏ, sau khi toàn bộ số tiền tiết kiệm của cả nhà bị người cha hay gây rắc rối đánh mất.

"Tôi chăm sóc mọi người," ông ấy nói thật nhỏ. "Đó là công việc của tôi".

Bước 5: **Đào sâu vào hiện tại**

Chúng tôi đã thành công trong việc làm nóng căn phòng. Nhóm làm việc đang chia sẻ một cách cởi mở. Họ đã sẵn sàng đi sâu hơn và nói về những tổn thương trong hiện tại, đặc biệt là những lo ngại trong công việc lãnh đạo. Bạn cũng có thể đạt điều này trong nhóm của mình bằng cách giúp các thành viên xác định và chia sẻ một hành vi đang níu chân họ lại, ngăn cản họ trở thành một đồng nghiệp tốt hơn và một nhà lãnh đạo vững vàng hơn.

Bài tập này tạo ra sự thân thiết hơn nữa. Nhưng đồng thời nó cũng mang lại những lợi ích thực tiễn ngay lập tức, khi hành vi và kết quả được soi xét dưới ánh sáng của Bốn Đặc điểm tư duy. Đối với một nhóm lãnh đạo như nhóm chúng tôi đang làm việc tại Thomson Reuters Markets, bài tập này còn có một chức năng quan trọng hơn: Nó đảm bảo rằng sự minh bạch và khiêm tốn bắt đầu từ bên trên. Những công ty nào có ban lãnh đạo cho rằng minh bạch và phát triển chia đều cho mọi người trừ họ ra sẽ không thể nào tạo nên một lực lượng hăng hái theo đuổi phát triển không ngừng về nghề nghiệp và cá nhân.

Khi Thomson Reuters Markets thực hiện bài tập này trong buổi họp đầu tiên, một lần nữa Devin nhận vai trò tiên phong. Ông chia sẻ về căn nguyên của điểm mạnh và điểm yếu của mình: lối suy nghĩ "ngựa đua" giúp ông dồn hết công sức theo đuổi kết quả, nhưng đôi khi lại bị che mắt khỏi tác động đến tinh thần của mọi

người trong nhóm. Chẳng mấy chốc những thành viên khác cũng chia sẻ những hành vi đang cản trở họ, và cam kết sẽ điều chỉnh.

Nhóm đã bắt đầu ngày mới với cảm giác mình là những quân cờ trong một canh bạc: *Anh là giám đốc marketing, ông kia là CFO, còn đằng đó là anh chàng chịu trách nhiệm bán hàng toàn cầu - sắp tới lượt của ai đây*? Kết thúc buổi họp đầu tiên này, mặc dù hai chữ "kinh doanh" không hề được nhắc đến (về sau các bước này đều được bổ sung vào nghị trình buổi họp), cuộc chơi đã hoàn toàn thay đổi. Chức danh không còn quá quan trọng và mọi người bắt đầu xuất hiện quanh bàn - những người bạn có thể hiểu, đồng cảm, và thân thiết - khi các thành kiến bắt đầu tan dần và các mối quan hệ được hình thành.

"Khi người ta đã nghe được những câu chuyện riêng tư, người ta bắt đầu tách biệt cá nhân và hành động," Chris nói. "Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp thường phải thực hiện những hành động không được mấy đồng tình. Chúng tôi bắt đầu nhìn thấy sự thân thiện đã giúp phá vỡ chính trị quanh những quyết định này, và đồng thời nó cũng cho phép chúng tôi lên tiếng khi họ thể hiện hành động mang tính chính trị hay khoe khoang. Lên tiếng trước mọi người ban đầu không hề dễ dàng, nhưng đây chính là điểm khác biệt trong một nhóm làm việc hiệu quả".

Trong giai đoạn đầu thể hiện sự thẳng thắn, người điều hành cần phải hành động như một Yoda, lên tiếng khi mọi người hành động ngược lại những lời hứa và nguyên tắc của nhóm. Dần dần, lần lượt giao quyền này cho những người khác nhau trong nhóm để giúp họ tạo được thói quen lên tiếng một cách tôn trọng và trung thực.

Bước 6: Thể hiện sự thẳng thắn

Tạo sự thoải mái khi lên tiếng nhắc nhở (áp dụng thẳng thắn trong hành động) là chủ đề của buổi họp thứ hai tại Thomson Reuters Markets. Thẳng thắn là một trạng thái còn khó khăn hơn thân thiết trong môi trường kinh doanh, khi sự hiện diện của các nấc thang trong sự nghiệp có thể làm nguội lạnh việc tự tin lên tiếng.

Một số tổ chức thể hiện sự thẳng thắn rất dễ dàng. Lấy ví dụ như tại ZelnickMedia, một công ty tư nhân do Strauss Zelnick điều hành. Trong công ty của Zelnick, bao gồm hàng ngàn nhân viên tại các công ty con, không có nhiều cấp bậc, và khen thưởng tùy hứng; lương và thưởng đã được định sẵn theo công thức của công ty. Strauss đã thiết lập một hệ thống tuyển dụng ưu tiên cho những người ngay thẳng. "Bằng cách này, mọi người sẽ tránh được việc phải nịnh bợ nhau," Strauss nói. "Bạn không được hưởng lương cao hơn nếu mỉm cười với tôi, và bạn cũng không bị sa thải vì nói lên sự thật. Món nước chấm bí mật của chúng tôi là nhóm làm việc và văn hóa thẳng thắn".

Dĩ nhiên, chẳng có mấy người trong chúng ta làm việc trong một công ty tương tự, và đa số chúng ta - kể cả tôi nữa - không tự nhiên mà đạt đến được mức độ thẳng thắn như vậy. Nhưng điều này không có nghĩa là chúng ta không thể cố gắng đưa sự thẳng thắn vào môi trường làm việc hiện tại của mình.

Điều cần thiết là phải có một tấm lưới an toàn - sự an toàn về tinh thần khi biết rằng nếu mình nói ra những gì mình nghĩ sẽ không làm tổn hại hay phá hủy mối quan hệ, biết rằng nói thẳng nói thật sẽ không làm hại sự nghiệp của mình. Giống như trong một nhóm

Greenlight Group, đưa thẳng thắn vào văn hóa, và hướng dẫn mọi người thể hiện thẳng thắn trong một nơi đầy quan tâm, chính là chìa khóa dẫn đến thành công.

Khi gặp Strauss Zelnick lần đầu tiên, tôi rất ngạc nhiên khi nhận thấy rằng ông ấy thể hiện một sự an toàn cao độ - ông ấy thẳng thắn thể hiện những lo ngại và nghi ngờ của mình. Ông ấy sẵn lòng để cho tiếng nói bên trong được thoát ra, để cho người khác biết được ông thật sự đang nghĩ gì.

Sau khi thiết lập được cảm giác thân thiện và hỗ trợ lẫn nhau trong buổi họp đầu tiên với nhóm lãnh đạo tại Thomson Reuters Markets, chúng tôi đã sẵn sàng nâng tầm thẳng thắn lên trong nhóm. Chúng tôi bắt đầu bằng một bài tập trong đó mọi thành viên chia sẻ những gì họ ngưỡng mộ ở người khác, và những gì các đồng nghiệp cần được nghe để càng thành công hơn. Mục đích là tạo cho nhóm cơ hội cảm nhận được sự thẳng thắn - sự thẳng thắn rất lớn - ngay trong căn phòng. Quy luật đưa ra là người nhận phản hồi chỉ được quyền nói "Cảm ơn" hoặc "Vui lòng nói thêm thông tin" - và người phản hồi phải nói với thái độ quan tâm. Những người còn lại trong nhóm có quyền đặt câu hỏi cho cả hai bên nếu họ thấy một trong hai không tuân thủ đúng quy trình.

Đã đến lúc một người nào khác Devin khởi đầu, bởi vì không có mấy rủi ro khi sếp cao nhất thể hiện thẳng thắn. Trên thực tế, chúng tôi cần một người chỉ ra những điểm yếu của Devin. May mắn là chúng tôi có một người lính dũng cảm là John Reid-Dodick, một nhân vật chủ chốt trong quá trình chuyển đổi sang nhóm làm việc mới. Reid-Dodick nhớ lại cảm giác của mình khi gõ cửa phòng Devin nhờ giúp đỡ: "Khi ông đứng lên để nói chuyện

với tôi, tôi cảm thấy mình đã được ông chú ý đến. Nhưng trong những lần khác, khi ông ngồi tại bàn và nhìn vào màn hình máy tính hay nhìn vào màn hình TV, nó tạo cho tôi cảm giác mình đang làm phiền ông, và điều này không hay ho gì. Devin, tôi không tìm đến ông với những việc cỏn con không cần đến ông giải quyết. Khi ông quay mặt với tôi những lần như thế, tôi cảm thấy không thoải mái".

"Cảm ơn," Devin nói, trả lời theo đúng luật của chúng tôi. "Tôi thật sự trân trọng anh đã nói ra điều này".

John phải mất vài giây sau mới lấy lại được nhịp thở của mình. Sau này ông nhớ lại: "Hai ngày tiếp sau đó tôi thức giấc lúc 5 giờ sáng và tự nhủ: *Ôi trời ơi, phải chăng mình đã bước qua lằn ranh?* Tôi cảm thấy rất khó khăn. Nhưng sau đó có hai chuyện xảy ra. Thứ nhất là mọi người gặp tôi và nói: 'Tôi không thể tin rằng anh dám nói ra như thế nhưng tôi rất mừng, vì tôi cũng cảm thấy hệt như anh.' Và chuyện thứ hai là những ngày tháng sau đó, Devin không bao giờ ngồi yên sau bàn mỗi khi tôi bước vào. Ông ấy đã thay đổi cách giải quyết vấn đề".

Đây là sự thay đổi hành vi thật sự, xuất phát từ sự thẳng thắn mang tính xây dựng vốn không thể xảy ra, không thể nào, nếu không có không gian an toàn. Và mọi người đều chiến thắng: John cảm thấy gắn kết hơn trong các cuộc họp với Devin, và Devin nhận được sự kính trọng hơn từ các đồng nghiệp. "Khi bạn biết rằng những người phản hồi được hưởng lợi từ phản hồi - họ quan tâm đến bạn - điều này tạo nên sự khác biệt rất lớn," Devin nói. "Không ai thay đổi chỉ sau một đêm; nó là cả một quy trình. Nhưng phản hồi đã giúp tôi thay đổi tốt hơn, và nó thật quý báu".

Đúng là không ai có thể thay đổi chỉ sau một đêm, nhưng thay đổi có thể xảy ra chỉ *đơn giản thế thôi*! khi phản hồi được thực hiện đúng đắn. Lưu ý là John rất khôn khéo nói lên phản hồi của mình chỉ tập trung vào một hành vi cụ thể mà Devin có thể thay đổi - để trở thành một nhà lãnh đạo tốt hơn. Nếu John chỉ nói một cách đơn giản: “Devin, đôi khi tôi cảm thấy ông ngó lơ đối với tôi,” Devin có thể đã bỏ qua lời nhận xét này. Nhờ phát biểu một cách cụ thể để giúp cho Devin trở thành một nhà lãnh đạo tốt hơn - như tôi đã đề nghị trong chương trước về sự thẳng thắn - John đã trao cho Devin một cách để nhận biết và thay đổi hành vi của mình.

Đánh giá 360 độ tăng tốc tại FG

Như tôi đã đề cập, rất nhiều tổ chức thực hiện đánh giá 360 độ, trong đó các đồng nghiệp phản hồi ẩn danh về người được đánh giá. Tôi có thể hiểu vì sao nó phổ biến, nhưng kết quả thường làm tôi thất vọng vì nó cho phép người phản hồi được ẩn núp trong bóng tối. Người ta đôi khi lợi dụng sự ẩn danh để trả đũa một người mà họ không thích. Nhưng điều này chưa phải là đáng sợ nhất. Sự phá hủy đáng sợ nhất của đánh giá 360 độ là nó củng cố niềm tin rằng luôn đau đớn khi phải lắng nghe sự thật. Nó cho thấy rằng phát biểu tin xấu trong môi trường nhóm sẽ rất nguy hiểm hay rất xấu hổ.

Tôi thường được hỏi rằng người ta nên đối mặt với những buổi đánh giá hiệu quả công việc như thế nào. Dẫu sao, bạn cũng không có quyền chọn lựa khi thực hiện chúng, hay tham gia vào quá trình đánh giá này, cho dù bạn có chăm chỉ luyện tập cách hỗ trợ lẫn nhau về phần mình. Lời khuyên của tôi là khi bạn bị đánh giá, hãy thay đổi chiều hướng buổi họp. Hãy nói rõ rằng bạn biết mình còn

nhiều điểm phải hoàn thiện, và bạn có ý định làm chủ - là chủ nhân của hành vi. Một nhà văn tên là Al Mignone đã viết trên trang blog của tôi rằng khi anh ta là người được đánh giá, anh ta đặt ra hai câu hỏi - Tôi đang có hành vi gì mà bạn muốn tôi bỏ đi? Và Tôi chưa thể hiện hành vi nào mà bạn muốn tôi nên bắt đầu thực hiện? Al nhận thấy khi anh là người đặt ra câu hỏi, anh kiểm soát cuộc họp một cách rất hiệu quả - và kiểm soát được tương lai của mình.

Trong phiên bản Tăng tốc của Ferrazzi Greenlight, đánh giá 360 độ được thực hiện theo các bước, theo thời gian và tinh thần cởi mở. Đúng thế, mọi người cùng làm, trong một căn phòng lớn. Dĩ nhiên, điều này chỉ thực hiện được trong môi trường an toàn mà chúng tôi đã xây dựng cho công ty. Đối với những nhóm mới vẫn còn trong giai đoạn tiến đến sự thẳng thắn, tôi đề nghị bạn nên bắt đầu từ những bước nhỏ - thu thập nhận xét từ bên thứ ba, sau đó dần dần khuyến khích sự minh bạch khi các nhân viên bắt đầu cảm thấy thoải mái cho và nhận phản hồi hay chỉ trích có tính xây dựng trước mọi người. Cuối cùng mục tiêu của nhóm là đạt đến phản hồi mọi lúc mọi nơi ngay khi vấn đề phát sinh, chú ý đến lợi ích của người nhận làm động cơ của các cuộc đối thoại.

Phiên bản đánh giá 360 độ này loại bỏ những sự khó chịu hay ý định xấu ngay từ đầu: Hãy nói cho tôi biết bạn nghĩ gì về tôi để từ đó tôi phát triển tốt nhất có thể. Điều gì tôi nên tăng thêm hoặc giảm đi trong các hành vi của mình? Cho và nhận là món quà rất lớn.

Tôi đã từng thực hiện phiên bản đánh giá 360 độ Tăng tốc này với một khách hàng mà tôi gọi là Alan, một CEO cực kỳ đáng sợ với

các giám đốc khác. Khi nhân viên nói với ông điều này, ông ấy cực kỳ ngạc nhiên. "Tôi không hề biết gì hết," ông nói. "Tôi vẫn cứ nghĩ mình là một người hơi nhút nhát".

Đánh giá 360 độ Tăng tốc thật sự là một phiên bản khác của đấu tập (và vì vậy điều quan trọng là phải thiết lập không gian an toàn với các quy định rõ ràng như trong phần 2 tôi đã trình bày).

Khi đấu tập về các hành vi, điều quan trọng hơn hết là người nhận chỉ trích phải kiểm soát tình huống. Bạn là người làm chủ những lời khuyên mình nhận được! Như tôi đã viết trước đây, bạn có quyền quyết định nhận hay bác bỏ các lời khuyên này. Tuy nhiên, để giữ được không gian an toàn cho đối tác, điều quan trọng là bạn phải tôn trọng đóng góp của họ. Bạn không thể gạt ngang lời nhận xét của họ là thiếu thông tin hay không đúng. Làm như thế là bạn đã phá hỏng mối gắn kết tin cậy và thẳng thắn, và đảm bảo rằng bạn sẽ không bao giờ được nhận những phản hồi quý báu như vậy nữa.

Tuy nhiên, bạn có thể hỏi sâu thêm với những câu hỏi như "Bạn đã thấy tôi thể hiện hành vi này trong tình huống nào?" hoặc là "Bạn có thể giải thích rõ hơn được không?" Giúp họ trình bày lập luận của mình. Sau đó, thể hiện lòng biết ơn vì sự phản hồi thẳng thắn của họ: "Cảm ơn bạn đã nói cho tôi biết; tôi sẽ ghi nhớ điều này và lập kế hoạch cải thiện nó cho bản thân mình". Nếu lời nhận xét đến từ một trong những nhà cố vấn tin cậy của bạn, hãy hứa sẽ cập nhật tình hình với họ - và nhớ giữ lời. Nếu bạn thật sự thấy phản hồi này là hữu ích, hỏi ý kiến họ xem bạn có thể quay lại sau vài tháng nữa để được nghe thêm nhận xét của họ. Bạn sẽ làm cho người nhận xét thấy rằng thời gian họ bỏ ra là có ích. Và ai biết

được? Người này có thể là thành viên kế tiếp trong vòng tròn thân thiết của bạn thì sao.

Biến nó thành công việc của bạn

Điều quan trọng là tránh đưa công việc xây dựng nhóm gắn kết trở thành những cuộc họp "vì con người" riêng lẻ. Một cách mà nhóm lãnh đạo tại Thomson Reuters Markets giữ cho mối liên kết giữa họ được bền chặt là thông qua phút đánh giá nghề nghiệp - cá nhân tại đầu mỗi buổi họp. Chỉ cần vài phút cho mỗi người một khi quy trình đã được chuẩn hóa. Sau khi vụ sáp nhập đã hoàn tất, chúng tôi cũng đưa hỗ trợ đồng đẳng thành một phần trong nghị trình làm việc thông qua một quy trình mà chúng tôi gọi là "giải quyết vấn đề tập thể". Chúng tôi chọn ra những vấn đề trong kinh doanh có nhiều tiềm năng hợp tác nhóm, và sau đó chúng tôi cùng ngồi lại để giải quyết.

Ví dụ, một trong những mối lo ngại trước mắt của Devin là tối ưu hóa vị thế của Reuters Editorial, công ty tin tức đa phương tiện lớn nhất thế giới với lượng nhân viên khoảng 24.000 nhà báo, nhiếp ảnh gia, quay phim tại 196 văn phòng. Tổng biên tập David Schlesinger cạnh tranh không chỉ với những tổ chức cung cấp thông tin nghiêm túc khác mà còn với cả mạng lưới Web, đến tận những người chuyên viết blog. "Chúng tôi có hằng hà sa số đối thủ đang bán dữ kiện hoặc cho không dữ kiện hoặc chuyền tay những thứ nhảm nhí dưới dạng dữ kiện," David nói, "và tất cả họ đều cố gắng làm cho Reuters Editorial trở nên thừa thãi".

Sự việc càng phức tạp hơn trước vị thế bất thường của bộ phận này trong công ty. Mặc dù cung cấp tin tức vốn là bộ mặt được biết

đến nhiều nhất và đánh giá cao nhất của Reuters, nó chỉ là một phần rất nhỏ trong công việc kinh doanh của công ty - và lại càng nhỏ hơn sau vụ sáp nhập với Thomson. Nó sẽ đóng vai trò gì trong công ty mới?

Chúng tôi thiết lập buổi thảo luận tương tự như cho một nhóm Greenlight Group với David nằm ở tiêu điểm. Ông mang đến cho nhóm một bảng cụ thể các câu hỏi mà ông cần ý kiến đóng góp của nhóm.

Những thảo luận quan trọng nhất xoay quanh vấn đề về tiềm năng sáp nhập và hợp tác, làm thế nào để tận dụng dịch vụ chuyên nghiệp của thương hiệu để giúp tạo sự khác biệt cho nội dung tin tức, và tìm cách kết nối nội dung do người dùng tạo ra từ những bộ phận kinh doanh khác. "Điều nguy hiểm đối với nhóm quản lý là bạn điều hành như thể đây là những bộ phận tách rời," Devin nhận xét - nói cách khác, điều hành trong pháo đài riêng của mình. "Bài tập này tạo cho chúng ta cảm nhận đồng sở hữu, giống như trong một nội các. Tôi cảm nhận được thiện chí, và sự chờ đợi được đóng góp".

Những nhóm làm việc tốt nhất sở hữu kết quả của họ, và đánh giá cả thành công lẫn thất bại để xem điều gì làm đúng và điều gì đã sai. *Chúng ta có làm được như những gì chúng ta đặt ra ban đầu để thành công*? *Tại sao không*? *Điều gì cần phải thay đổi*? Đây là những câu hỏi bạn cần đặt ra cho nhóm trong quá trình làm việc.

"Không để ai thất bại" - một tiền đề trung tâm của các nhóm Greenlight Group - chính là cách John Reid-Dodick tóm tắt thái độ quảng đại của một nhóm làm việc tuyệt vời. Sau đó tôi cũng nghe

được điều tương tự từ một người bạn tốt trong ngành dịch vụ tài chính, Rajeev Peshawaria, hiện là Giám đốc Đào tạo tại Morgan Stanley: “Làm việc nhóm nghĩa là không để cho ai trong nhóm bị thất bại”.

“Không ai thất bại” đã tóm gọn những tính cách trước sau của quảng đại và trách nhiệm mà một nhóm làm việc thành công đòi hỏi phải có - trách nhiệm đến không phải vì có người luôn liên tục kiểm tra bạn và hỏi: “Anh làm việc đó chưa?” mà là bởi vì giữa các bạn có những mối liên kết xã hội sâu sắc, hỗ trợ lẫn nhau, và sự trung thực có-sao-nói-vậy lan rộng. Trong một nhóm thật sự, người ta làm đúng những gì họ nói sẽ làm bởi vì người ta không muốn người khác thất bại. Họ cảm thấy tất cả đang trên cùng một chiếc thuyền và họ đang nắm trong tay một mảnh quan trọng đóng góp vào thành công của nhóm.

Kết quả của trách nhiệm không chỉ là hiệu quả công việc cao hơn mà còn cả sự hài lòng trong công việc. Trong một nghiên cứu do Đại học Central Florida thực hiện, các nhà nghiên cứu đã đánh giá hàng trăm nhóm - một nửa được thành lập với những mối quan hệ ít có trách nhiệm, và nửa kia với những mối quan hệ mang tính trách nhiệm cao. Họ nhận thấy những nhóm trách nhiệm cao có tỉ lệ hài lòng trong công việc cao gần gấp hai lần những nhóm kia. Nhóm trách nhiệm cao cũng có tỉ lệ thành công cao hơn, gắn kết hơn, và hành vi của các cá nhân lệ thuộc vào nhau trong nhóm.

Ngay từ thuở ban đầu tại Thomson Reuters Markets, chúng tôi đã đưa trách nhiệm vào bằng cách kết thúc mỗi buổi họp với một lời hứa cụ thể, để nhóm lãnh đạo trải nghiệm bài tập chúng tôi làm “tại phòng họp” vào trong bối cảnh công việc hàng ngày của họ -

thường là với những người báo cáo trực tiếp hay đối tác kinh doanh.

Nhóm cần phải xem trọng những lời hứa của các thành viên một cách nghiêm túc. Chúng là những lời hứa đối với nhóm. Khi chúng tôi tụ họp lại, chúng tôi dành thời gian thảo luận về tác động của những lời hứa trong buổi họp lần trước, đặt ra những câu hỏi như: *Anh đã thấy tác động của việc mở lòng mình nhận phản hồi trung thực của đối tác hay nhân viên như thế nào?* Chúng tôi yêu cầu mọi người cho điểm mức độ thành công trong việc thay đổi hành vi cá nhân theo thang điểm từ 0 đến 5, để tạo một thước đo tiến bộ cụ thể. Cuối cùng, chúng tôi chia nhóm lãnh đạo thành những "nhóm trách nhiệm" nhỏ hơn từ ba đến bốn người, chịu trách nhiệm nhắc nhở lẫn nhau về những lời hứa phải thực hiện giữa hai lần họp. Bạn có thể áp dụng những nhóm nhỏ này tại nơi làm việc để tạo mối quan hệ thân thiết hơn, ví như mối quan hệ giữa người đỡ đầu và người được đỡ đầu, hoặc giữa các giám đốc bộ phận cần hợp tác với nhau.

Đáp đền tiếp nối và giữ lửa

Ngay giữa vụ sáp nhập phức tạp nhất trong ngành, nhóm lãnh đạo Thomson Reuters Markets đồng ý tiếp tục công việc hỗ trợ lẫn nhau, dành riêng 45 phút trong mỗi buổi họp hàng tháng cho chủ đề này, và nhắc nhở nhau giữa các lần họp, thông qua các buổi họp từ xa, trong từng nhóm nhỏ của riêng mình.

Sau quá trình nhiều buổi họp tại New York và London, với Devin là người đi đầu, các nhà lãnh đạo đã bắt đầu mở lòng ra với nhau và hỗ trợ lẫn nhau. Họ lên tiếng khi có người nào đó có vẻ chiếm

lấy diễn đàn và đàn áp người khác. Khởi đầu là bảo vệ một cá nhân đã được mở rộng trở thành bảo vệ sự gắn bó của nhóm. Nhóm đã trưởng thành lên rất nhiều. “Từ chối cũng tệ như ngàn lần chết,” Chris nói, “nhưng rõ ràng là mặc dù chúng tôi tranh luận nhau rất nhiều trong phòng, chúng tôi luôn giả định là mọi người đều có ý tốt”.

Chúng tôi còn đảm bảo rằng thành quả của những buổi họp này được truyền đạt xuống toàn bộ công ty bằng cách buộc mọi người cam kết áp dụng vào nhóm riêng của họ - sau đó giao cho nhóm của họ sứ mệnh tiếp tục truyền đạt xuống. Bằng cách này, thành quả tại nhóm cốt lõi sẽ làm biến đổi toàn bộ công ty, từ ban lãnh đạo đến bộ phận marketing, bộ phận bán hàng toàn cầu - và cuối cùng là lan truyền đến cả khách hàng.

Hỗ trợ đồng đẳng đã xâm chiếm Thomson Reuters Markets. Các thành viên trong nhóm lãnh đạo đã đưa phương pháp này áp dụng vào trong bộ phận của mình. Tầm nhìn của Devin Wenig “một công ty, một năm” đã thành công. Điều hài lòng nhất của Devin chính là kết quả của việc đầu tư vào hỗ trợ đồng đẳng, đặc biệt là trong cuộc khủng hoảng tài chính năm 2008. “Bước ngoặt lớn nhất chúng tôi đưa ra là giới thiệu một ngân sách và kế hoạch kinh doanh mới,” Devin phát biểu vào cuối năm 2008. “Điều này chứa đựng nhiều thứ. Nó đòi hỏi mọi người phải ngừng những dự án hiện tại và chấp nhận những đánh đổi khó khăn. Tôi chưa từng thấy nhóm vận hành tốt hơn những ngày vừa qua. Chúng tôi đã thể hiện tốt nhất thành quả của mình khi thị trường đang ngày càng trở nên khó khăn. Thành công của chúng tôi lệ thuộc hoàn toàn vào sự gắn bó mà chúng tôi đã đầu tư thời gian đầu”.

Chris Ahearn nói thêm: “Bạn không thể tin tưởng nhau nếu bạn không biết rõ nhau, và mọi người trong nhóm chúng tôi đều thẳng thắn. Chúng tôi đang chung tay với nhau, và khi chúng tôi trải qua một năm khó khăn và các thành viên trong nhóm thỉnh thoảng thông báo tin xấu, câu phản hồi bao giờ cũng là: ‘Chúng tôi có thể làm gì để giúp anh?’”

Nói cách khác, ngày nay mọi người tại Thomson Reuters biết chính xác rằng đã có người che lưng cho họ. Và điều này tạo nên sự khác biệt rất lớn trên thế giới.

Đừng bao giờ bán buôn một mình (Dành riêng cho nhân viên bán hàng)

Khi tôi còn là CEO của một công ty kinh doanh trên Internet mới thành lập, tôi phải đi công tác thường xuyên, không bao giờ ngừng nghỉ công việc buôn bán với bộ phận marketing các công ty lớn. Tôi cảm nhận được thành công của công ty, hay thậm chí là sự sống còn của công ty, đang đè nặng lên vai mình. Bởi vì nếu có thứ gì mà một công ty mới thành lập không thể thiếu, thì đó là doanh thu. Dĩ nhiên, chất lượng sản phẩm là điều quan trọng, nhưng những lỗi kỹ thuật còn chỉnh sửa được theo thời gian. Trong khi đó, bất kể chuyện gì xảy ra, bạn cũng cần có tiền trang trải chứ.

Tôi còn nhớ những đêm tôi đến Detroit, thuê một chiếc xe hơi, lái vào trụ sở chính của Chrysler, và thuê phòng trong một khách sạn đối diện bên đường. Một buổi tối trời đổ tuyết và lạnh lẽo, cả khách sạn vắng ngắt. Phục vụ phòng cũng không còn, quầy bar

cũng đóng cửa. Tôi rất mệt và không thể ngắt dòng suy nghĩ về những gì đang lệ thuộc vào những cuộc chào hàng mà tôi đã lên kế hoạch cho sáng hôm sau. Khả năng bán hàng dưới áp lực sẽ quyết định số nhân viên công ty có thể giữ lại hoặc phải sa thải.

Tôi cảm thấy rất, rất đơn độc.

Vì vậy bạn cứ tin là tôi hiểu được cảm giác đơn độc của nghề bán hàng như thế nào. Và đó cũng chính là lý do vì sao tôi nghĩ mô hình bán hàng truyền thống - một anh chàng đơn độc, tay xách túi, lê bước trên đường hoặc gọi điện thoại để tìm doanh thu - thật sự không còn thích hợp trong môi trường kinh doanh toàn cầu đầy cạnh tranh hiện nay; và nói thật, mô hình này chưa bao giờ mang lại hiệu quả.

Bạn thấy đấy, bán hàng không chỉ khó khăn vì sự đơn độc. Trong những ngày tại Deloitte của tôi, tôi dẫn dắt một dự án tái cấu trúc lại quy trình bán hàng cho một công ty cung cấp dịch vụ y tế lớn. Một phần của công việc buộc tôi phải đi theo một số nhân viên bán hàng đến các vùng họ chịu trách nhiệm. Họ sống trên xe hơi và ngủ trong những khách sạn còn tồi tàn hơn cái khách sạn đối diện Chrysler của tôi. Tôi nhớ một lần đi chung với một nhân viên bán hàng tên George trong chiếc xe Chrysler LeBaron của anh ta. Anh chàng này thật sự là một chiến binh đường phố. Anh chàng có một cái thùng đá chứa nước và soda sau xe và một túi khăn ướt để vừa ăn trưa vừa lái xe và rồi thu xếp sạch sẽ trước khi gặp khách hàng. Anh chàng rất hào hứng có người làm bạn trong những ngày này. Những lúc không trò chuyện, anh ta bắt tôi nghe cuộn băng của Tony Robbins (đây là lần đầu tiên tôi nghe những bài giảng của Tony), và đến cuối ngày, tôi thật sự kính trọng George. Dĩ

nhiên anh chàng không phải là nhân viên bán hàng giỏi nhất, nhưng tôi kính trọng khả năng anh đi công tác như vậy, ngày này qua ngày khác, chỉ có một mình.

Trong những ngày tiếp sau đó, sau khi đi cùng với chừng bốn anh chàng George như vậy, tôi nhận thấy mỗi người có những kỹ năng bán hàng riêng. Anh chàng *George - Mối quan hệ* là người bạn không thể không yêu quý; anh ta biết cách nhanh chóng biến khách hàng thành bạn bè và mở cửa vào. Anh ta là bậc thầy khi quan tâm đến con cái của khách hàng, thậm chí còn đề nghị giúp tìm chỗ thực tập. Còn anh chàng *George - Giải pháp* là chuyên gia hàng đầu về giới thiệu chiến lược. Anh ta thắng những hợp đồng lớn bằng cách trình bày giá trị về một giải pháp hoàn hảo thậm chí vượt xa khả năng cung cấp của công ty. *George - Sản phẩm* là người đã dành cả sự nghiệp chỉ để bán một dòng sản phẩm duy nhất, nhưng anh ta biết rõ về nó hơn hẳn bất cứ ai khác trong công ty, từ trong ra ngoài. *George - Thân thiện* là người tuyệt vời có bất cứ chiến thuật bán hàng nào mà bạn từng biết. Anh ta có thể viết cả một quyển cẩm nang hướng dẫn. Anh ta có giác quan thứ sáu để lên tiếng gút hợp đồng, khi nào thì bàn về giá cả, và khi nào thì nên im lặng.

Tôi nhận thấy rõ ràng rằng nếu bốn anh chàng George này cùng hợp tác chuẩn bị tấn công một khách hàng, họ có thể giúp nhau thực hiện những hợp đồng lớn hơn nhiều, và nhanh hơn nhiều.

Từ những anh chàng George và kinh nghiệm bán hàng của bản thân, tôi bắt đầu nhận thấy hai điểm yếu khi làm người bán hàng đơn độc - thứ nhất là kỹ năng hạn chế, và thứ hai là rào cản tinh thần. Dĩ nhiên, chúng ta luôn có những người ngồi ở văn phòng hỗ

trợ - các chuyên gia công nghệ, ví dụ vậy. Nhưng chúng ta gần như là những anh chàng cao bồi ngoài mặt trận, và chúng ta thích thú được như thế. Chúng ta cũng có thể vượt qua tương đối thành công - những sản phẩm hay giải pháp chúng ta đang chào bán cũng đơn giản, và mặc dù công việc có đơn độc, chúng ta luôn tụ tập tại các văn phòng đại diện của vùng hay ở một địa điểm quen thuộc để chia sẻ những câu chuyện kể hoặc chòng ghẹo nhau. Khu vực lấy đồ uống trong công ty là nơi để huấn luyện cách bán hàng không chính thức, nơi chúng ta hướng dẫn lẫn nhau, chia sẻ lời khuyên, và cảm thấy phấn khởi vì điều này.

Tất cả những thứ này giờ đây đã thay đổi. Nhân viên linh động, văn phòng làm việc tại nhà, hội thảo qua điện thoại, tin nhắn bằng giọng nói, email, tin nhắn văn bản đã thế chỗ cho các văn phòng đại diện tại vùng. Chỗ lấy đồ uống đã cạn nguồn, những khu tụ tập đã đóng cửa, và chúng ta chưa tìm ra được thứ gì để thay thế. Mặc dù chúng ta cảm thấy nhớ những lúc tụ tập và cộng đồng những văn phòng đại diện nay đã biến mất, tôi không chắc chúng ta thật sự đã nhận ra những biến đổi của thế giới mới hay chưa. Nhưng chắc chắn rằng bạn đã cảm thấy khang khác.

Đồng thời, ngày càng có nhiều sản phẩm trở thành hàng hóa chung; mặc cho người ta có nói gì đi nữa, sự khác biệt trên thị trường là rất nhỏ. Và trong khi bạn cố gắng trình bày chút khác biệt ít ỏi này, đôi mắt khách hàng lờ đờ nhìn bạn như thể họ đang lắng nghe giọng nói của thầy giáo trong mấy bộ phim hoạt hình *Peanuts* thời xưa. Nói tóm lại, nhân viên bán hàng ngày nay được yêu cầu phải là một nhà chiến lược cấp cao biết trình bày trước mọi mắc xích trong chuỗi thức ăn với cùng một sự vững vàng.

Đối với nhiều người, điều này biến họ thành một loài động vật hoàn toàn mới. (Tôi biết được điều này là vì FG liên tục được mời đến huấn luyện để giúp đội ngũ bán hàng tạo ra những ADN mới nhằm đáp ứng thế giới mới này).

Lộ trình tạo nhóm cho đội ngũ bán hàng

Chúng tôi tìm kiếm ví dụ về bán hàng theo nhóm và nhận thấy có hàng trăm nhân viên bán hàng lặng lẽ bắt tay nhau làm việc theo cách này. Họ là những người đã chung sức nhau để tạo ra một điều lớn hơn tổng thể khả năng của họ nếu thực hiện đơn lẻ - bất kể những người khác trong tổ chức có làm theo cách này hay không. Nhưng tôi vẫn phải gãi đầu và tự hỏi tại sao, mặc dù đã có kết quả tuyệt vời làm bằng chứng, chúng ta vẫn chưa thấy khái niệm bán hàng theo nhóm được thể chế hóa.

Cho đến một hôm, tại Florida, tôi gặp các nhóm thuộc công ty Thrivent Financial.

Thrivent Financial for Lutherans cung cấp dịch vụ hoạch định tài chính chi tiết cho các cá nhân. Nhưng như một trong những nhà tư vấn và truyền bá tư tưởng bán hàng theo nhóm, Jason Owens, cho biết: "Nói một cách lý tưởng, sản phẩm của chúng tôi là sự thanh thản trong tâm hồn". Họ mang đến sự thanh thản tâm hồn này thông qua những lời khuyên đầu tư, hoạch định có trả phí, hoạch định địa ốc, quỹ hỗ tương, tiền góp hàng năm, và nhiều hình thức bảo hiểm nhân thọ khác.

Mối quan hệ của tôi với Thrivent bắt đầu khi tôi gặp Nikki Sorum, một trong những phó giám đốc cấp cao. Một vài tháng sau đó Nikki mời tôi đến diễn thuyết tại hội nghị bán hàng của Thrivent

Financial tại Florida. Tôi ngồi cuối phòng lắng nghe chăm chú để hiểu thêm về công ty. Tôi cảm thấy thích thú với những gì mình được nghe. Thứ nhất, Thriven là một tổ chức dựa trên niềm tin của thành viên, họ theo đuổi văn hóa quảng đại và chấp nhận tổn thương. Trên thực tế, cốt lõi sứ mệnh của họ chú trọng rất lớn đến giá trị - nâng cao chất lượng cuộc sống của thành viên, gia đình, và cộng đồng thông qua việc cung cấp các giải pháp tập trung vào vấn đề an toàn tài chính, sự thịnh vượng, và sự quan tâm đến người khác.

Nhưng ngoài ra, tôi còn được nghe một điều tại Thrivent khiến tôi đặc biệt hứng thú: Họ đang nói đến bán hàng theo nhóm. Khi tôi chia sẻ sự hào hứng này với Nikki, bà ngay lập tức giới thiệu tôi với Mark Dean, giám đốc phát triển và chiến lược hoạt động của Thrivent, người ủng hộ không ngừng nghỉ sức mạnh của cách làm việc nhóm trong Thrivent và hiện đang cùng với Roger Arnold - phó chủ tịch, và nhiều người khác, chịu trách nhiệm xây dựng cấu trúc ADN cho công ty thiên về làm việc nhóm.

Công việc của Mark cũng là một sứ mệnh cho ông - tầm nhìn về một cách bán hàng theo nhóm biết tập trung mọi nguồn lực của tổ chức để mang lại giá trị lớn hơn cho khách hàng, cùng với sự hài lòng và thành công cá nhân lớn hơn cho các đồng nghiệp của mình. Thông qua nỗ lực này, Thrivent đã xây dựng một cấu trúc hỗ trợ bán hàng ba cấp cho phép những nhân viên bán hàng đơn độc (hay như công ty gọi, những cộng sự tài chính) hoặc tiếp tục cách bán hàng đơn độc này nếu họ muốn, hoặc tham gia vào một hiệp hội (các nhóm nhân viên bán hàng cùng chung tay hỗ trợ trong công việc, hoặc lý tưởng hơn, hỗ trợ tinh thần), hoặc có cơ

hội tham gia vào các nhóm bán hàng tổng hợp mà công ty gọi là cộng đồng (được thiết kế để tận dụng tối đa nguồn năng lực và cam kết của cách hoạt động này). Trong một cộng đồng, thành công của cá nhân là thành công của nhóm; thất bại của cá nhân là thất bại của nhóm. Cộng đồng chia sẻ với nhau tất cả mọi thứ, kể cả doanh thu!

Chỉ sau 18 tháng triển khai chương trình mới, Thrivent đã có khoảng 400 văn phòng đăng ký tham gia, trong số đó 75% hoạt động như các cộng đồng. Sau đây là những kết quả bước đầu của họ:

• Nhân viên bán hàng mới tham gia trong nhóm thường đạt năng suất cao hơn 20% so với những nhân viên bán hàng đơn độc.

• Tỉ lệ duy trì quyền thành viên của các nhóm bán hàng đạt 23% cao hơn so với của nhân viên bán hàng đơn độc.

• Giao dịch mới của nhóm bán hàng đạt 37% cao hơn so với nhóm bán hàng truyền thống hay nhân viên bán hàng đơn độc.

Lợi ích mang lại cho công ty đã hiện rõ, nhưng lợi ích của các cộng đồng đối với khách hàng của Thrivent lại càng nổi bật hơn.

Khách hàng được các nhóm phục vụ có mức độ hài lòng cao hơn 53% so với những khách hàng thuộc các nhân viên bán hàng đơn độc. “Khách hàng muốn làm việc với một người hiểu rõ tất cả các dịch vụ của công ty để có thể đưa ra lời khuyên thích hợp, cho dù là sản phẩm bảo hiểm nhân thọ, bảo hiểm y tế dài hạn, hay đầu tư,” Mark nói. “Họ cũng muốn một người hiểu được tình hình và phù hợp với phong cách làm việc của họ. Thế giới của chúng ta ngày càng phức tạp và những nhu cầu này không thể chỉ do một

người giải quyết - mà có lẽ cũng chưa bao giờ một người có thể làm được tất cả”.

Khách hàng nhắn nhủ là họ thích mô hình nhóm bán hàng hơn: “Tôi rất lo lắng về giai đoạn về hưu. Tôi biết mình không thể tin tưởng rằng chỉ cần một người là biết được tất cả mọi thứ để cho tôi lời khuyên tốt nhất. Thay vào đó chúng tôi làm việc với nhiều hơn một người, và chúng tôi thật sự hiểu được những gì họ đưa ra,” Dianne, một khách hàng của Thrivent, nói với chúng tôi.

“Chính những người đang chạy ngoài thị trường - đội ngũ bán hàng - là người tạo nên sự thay đổi,” Mark nói. “Họ là người mang ý tưởng đến cho chúng tôi. Chúng tôi chỉ chạy theo họ và bắt đầu chuẩn hóa mọi thứ để đáp ứng nhu cầu phát triển của các cộng sự tài chính của công ty”.

Tôi phải bắt đầu như thế nào?

Đối với những nhân viên bán hàng quan tâm muốn tìm hiểu thêm về cách bán hàng theo nhóm, chúng tôi có cho đăng một phiên bản mở rộng của chương này trên mạng. Hãy ghé qua KeithFerrazzi.com để đọc thêm. Trong quyển sách này chúng tôi chỉ đưa ra những điều căn bản giúp bạn khởi đầu.

Cấp độ 1. Nếu bạn là một nhân viên bán hàng đơn độc muốn bắt đầu làm việc với các bạn đồng nghiệp bán hàng khác, hay một nhà quản lý muốn tìm cách chuyển sang bán hàng theo nhóm, một chiến lược để bắt đầu là thành lập Greenlight Group, như đã trình bày ở phần trước. Mức độ trịnh trọng của nhóm tùy bạn quyết định; điều quan trọng là bạn phải xây dựng nhóm dựa trên Bốn Đặc điểm tư duy. Đặt ra một mục tiêu cụ thể cho nhóm - ví dụ,

tăng doanh số (dĩ nhiên bạn vẫn phải tiếp tục quan tâm đến vấn đề phát triển cá nhân và nghề nghiệp của mình). Khi nhóm dần trưởng thành, bạn có thể bắt đầu đưa thêm những mục tiêu chung khác, ví dụ như hợp tác khi chào hàng, lập kế hoạch khách hàng, v.v.

Chọn những người có điểm mạnh và điểm yếu bổ sung cho bạn vào trong nhóm. Để giúp bạn nhận biết điểm mạnh và điểm yếu của mình, hãy làm một bài tập "kiểm kê tài sản" cho mình - bạn có thể phải cần đến một người khác giúp bạn chọn người phù hợp vào nhóm.

Hãy lấy một trang giấy và kẻ đôi thành hai cột. Cột bên trái hãy viết ra tất cả những yêu cầu công việc - gọi điện thoại, xin cuộc hẹn, viết bài trình bày, chốt cuộc giao dịch, giữ liên lạc, kiến thức sản phẩm, và nhiều thứ khác. (Chỉ cần liệt kê danh sách cũng là một bài tập hữu ích khi làm chung với các đồng nghiệp bán hàng khác và sẽ mở ra cho bạn nhiều điều bổ ích). Cột bên phải hãy liệt kê mức độ kinh nghiệm, kiến thức, và nguyện vọng tương ứng với mỗi công việc (cao, trung bình, hay thấp). Danh sách này cho thấy những điều bạn làm rất tốt, và những điều bạn thích làm. Nên nhớ, mục tiêu là tận dụng những gì bạn làm tốt nhất (thông thường, đây cũng là những gì bạn thích làm nhất), và danh sách này sẽ là người bạn đường định hướng cho bạn.

Giờ hãy nhìn vào những mục bạn cho điểm thấp nhất trong danh sách. Đây là những yếu tố công việc bạn cần được giúp đỡ và hỗ trợ. Khi liếc qua danh sách những yếu tố bạn làm chưa tốt, hãy tự hỏi: *Danh sách này tương thích nhất với ai*? Thông thường, bạn sẽ không mấy khó khăn tìm ra người phù hợp danh sách này.

Bí quyết thành lập đội ngũ bán hàng ảo

1. Cố gắng khởi đầu bằng một cuộc gặp mặt trực tiếp nếu có thể - sau này mọi thứ sẽ dễ dàng chuyển sang họp qua điện thoại.

2. Bắt đầu với một nhóm nhỏ - từ ba đến bốn người. Trong một nhóm lớn, người ta dễ dàng "biến mất" khi thực hiện họp qua điện thoại, hoặc trở thành một cuộc khẩu chiến giành được nói. Một nhóm nhỏ sẽ tránh được hai rắc rối này.

3. Đừng mất kiên nhẫn trước những cuộc gọi lâu. Nhóm ảo cần phải họp nhiều hơn những nhóm gặp trực tiếp bởi vì kênh giao tiếp này không được vững mạnh như họp mặt. Hãy dành hết chú ý vào cuộc gọi. Nếu bạn cố gắng vừa họp qua điện thoại vừa gửi email hay làm việc khác, bạn sẽ không đạt hiệu quả.

4. Đừng để những hạn chế của nhóm ảo cản đường bạn tìm hiểu thêm về các thành viên trong nhóm. Hãy nhớ chia sẻ những kinh nghiệm gia đình và cá nhân trong các buổi thảo luận nhóm. Những nhóm giỏi hơn có thể mạnh dạn đưa vào một số trò chơi ảo, trong đó các thành viên cùng "chơi" và giao tiếp với nhau về một điều gì đó không phải là công việc. (Nếu bạn không phải là người giỏi công nghệ, hãy nhờ con bạn giúp đỡ!)

5. Hãy sáng tạo. Nếu các cuộc họp qua điện thoại không hiệu quả hay không đủ, thử sử dụng công cụ chat hay các diễn đàn mạng khác mà người tham gia có thể viết bài ngay bên cạnh hình của mình. Một số công ty, ví dụ như ông khổng lồ phần mềm Oracle, đang thử nghiệm thực hiện họp hành trên mạng như Second Life để tìm cách tăng mức độ giao tiếp và tính thân thiện.

Cấp độ 2. Một khi các mối quan hệ đã được củng cố vững chắc dựa trên Bốn Đặc điểm tư duy, nghĩa là bạn đã sẵn sàng chuyển sang bước tiếp theo - hợp tác để cùng chào hàng, lấy danh nghĩa nhóm khi gọi điện thoại chào hàng, chia sẻ các đầu mối khách hàng, và v.v. Khi bạn tụ tập thành nhóm, đừng quên bốn anh chàng George mà tôi đã đề cập ở đầu chương. Đảm bảo rằng những kỹ năng của nhóm thỏa mãn mọi yêu cầu để bán được hàng.

Jeremy Hofer, nhà tư vấn của Thrivent tại Thousand Oaks, California, đã nói: "Mỗi thành viên trong nhóm biết rằng mình giỏi, rất giỏi về một số thứ, và có những thứ khác phải nhường lại cho người khác, bởi vì họ có thể làm tốt không kém, hoặc thậm chí còn tốt hơn".

Tại giai đoạn này, hãy quyết định các bạn chia sẻ trách nhiệm như thế nào. Xác định rõ vai trò từng người. Lý tưởng nhất là bạn chuyển dần từ mục tiêu và trách nhiệm dựa trên mục tiêu cá nhân sang mục tiêu chung của toàn nhóm.

Nên nhớ, trong một nhóm thực thụ không có cấp trên hay người lãnh đạo - vai trò lãnh đạo được chia đều, và mỗi thành viên nhận phần mình bằng cách đóng góp những gì mình làm tốt nhất để hỗ trợ cho nỗ lực của nhóm. Một lợi ích thực sự của bán hàng theo nhóm là nó có thể lấp khoảng trống quản lý cấp trung mà nhiều nhân viên bán hàng hay than phiền. Mỗi thành viên thúc đẩy nhau đạt năng suất tối đa, và nhóm tự chịu trách nhiệm cho mình. Thành lập nhóm dĩ nhiên vẫn cần đến giám đốc kinh doanh. Nhưng những nhà quản lý kinh doanh thông minh nên khuyến khích xây dựng nhóm vững mạnh bằng cách đề nghị tập huấn và tư vấn, thay vì ra lệnh và áp đặt. Nếu nhóm không được phép giải

quyết vấn đề theo cách riêng của mình, họ sẽ không bao giờ có cơ hội học hỏi và phát triển. Thay vào đó, nhóm chỉ làm tốt nếu có người đứng ngoài bảo họ phải làm gì, đó là nhà quản lý.

Cấp độ 3. Chia sẻ doanh thu là bước nhảy lớn tiếp theo của nhóm bán hàng. Và dĩ nhiên, nếu bạn làm việc cho một công ty, bạn cần được hỗ trợ của công ty để đưa nhóm đến cấp độ này.

Tại Thrivent, các nhóm bán hàng không chia sẻ doanh thu cho đến khi:

• Các thành viên hiểu rõ nhau, và họ làm việc với nhau nhịp nhàng ăn ý.

• Các thành viên hoàn toàn tin tưởng nhau, đặc tính này có thể nhìn thấy qua cách họ giao tiếp - trao đổi thẳng thắn, không e ngại.

• Nhóm có lịch sử họp mặt định kỳ để thảo luận về chiến lược bán hàng và hoạch định chiến thuật.

• Các nhóm đều hiểu rõ vai trò của từng thành viên và tôn trọng cách họ đóng góp vào quy trình chung.

Tiền bạc có thể là cạm bẫy đặc biệt, ngay cả đối với những nhóm bán hàng giỏi nhất. Trừ khi nhóm bắt đầu nhận được phần thưởng lớn do bán hàng theo nhóm, bạn sẽ nhiều khả năng phải đối mặt với vấn đề "cái gì của tôi thuộc về tôi" đến khi nào bạn chứng minh được rằng "cái gì của chúng ta đều lớn hơn hay tốt hơn". Chìa khóa đạt được điều này là bạn phải sẵn lòng tin tưởng, chia sẻ, và đầu tư, thay vì cắt nhỏ từng đồng xu - suy nghĩ theo kiểu dư dả, chứ không phải thiếu thốn. Nhóm có thể chọn cách hòa giải nếu có người nào trong nhóm cảm thấy mọi việc không được chia sẻ công bằng.

Trước khi cam kết chia sẻ doanh thu, mọi thành viên phải ước tính khả năng kiếm tiền của họ khi làm việc đơn độc, để làm nền so sánh. Khi đó nhóm như một chủ thể phải thu về tương đương với tổng của những cá nhân trong nó. Nhờ vào việc mở rộng khả năng của nhóm, bạn đặt ra mục tiêu giúp cho mọi người đều thành công hơn.

Jim Elvestrom, một thành viên cộng đồng tại Thrivent, nói về sự do dự ban đầu phải chia sẻ khách hàng. "Một trong những thách thức lớn về phía tôi là từ bỏ quyền kiểm soát danh sách khách hàng và chia sẻ với các thành viên khác trong nhóm," ông nói. "Nhưng một khi tôi đã vượt qua được điều này, bạn có thể cảm nhận thấy ngọn đèn được bật lên và chúng tôi gần như ngay lập tức tìm được sự hợp tác và cơ cấu mới hoạt động như một nhóm. Khi biết rằng mình không nhất thiết phải lo ngại ai sẽ được tính công khi ký được hợp đồng, chúng tôi có thể tập trung đảm bảo rằng chúng tôi nghĩ cho khách hàng thay vì chỉ nghĩ về sản phẩm".

Thông tin là rất quan trọng

Chia sẻ bằng lời và viết ra những mục tiêu hay giá trị chung ngay từ ban đầu, xây dựng niềm tin, và tìm ra những cam kết phù hợp nhau để cùng hợp tác là điều rất quan trọng đối với thành công của nhóm. Nhưng phần thưởng mang về cho công ty cũng sẽ rất lớn.

Khi bán hàng theo nhóm, bạn phải từ bỏ lối suy nghĩ rằng thời gian họp hành là thời gian lãng phí, đáng lẽ phải dành cho việc bán hàng. Giáo sư Harvard và bậc thầy về lãnh đạo John P. Kotter đã từng khuyên các nhà lãnh đạo ước tính lượng giao tiếp họ cần

phải thực hiện để mang lại hiệu quả - và sau đó gia tăng mức độ giao tiếp thêm 10%. Nguyên tắc này cũng đúng đối với giao tiếp trong các nhóm bán hàng.

Đối với các nhóm bán hàng, không có chỗ cho sự cơ động trong việc họp hành hàng tuần; phải đặt chúng thành ưu tiên hàng đầu - không *nếu*, không *và*, không *nhưng*. Ngoài ra bạn cũng cần kiểm tra hàng ngày nữa. Đúng, nó đòi hỏi bạn phải quyết tâm, và bạn phải chuyển từ một con sói săn mồi đơn độc sang một thành viên trong nhóm có trách nhiệm. Nhưng nếu bạn muốn nâng cấp cuộc chơi của mình và những người chung quanh, bạn cần phải cam kết thực hiện nỗ lực này. Bạn cần phải đặt ra câu hỏi: "Làm thế nào chúng ta thực hiện ngày càng tốt hơn?"

Jeremy House và Michael McDermott, nhân viên môi giới cho vay mua nhà tại Phoenix, cho tôi biết rằng trách nhiệm chỉ có ý nghĩa khi chúng ta có sự giao tiếp trong nhóm một cách thoải mái và thẳng thắn. "Chúng tôi tự chịu trách nhiệm về thành công của mình và của nhau".

Bạn cần được phản hồi liên tục để biết điều gì đúng điều gì không - ví dụ, theo đuổi các cuộc gọi chào hàng theo nhóm. Tất cả mọi việc bạn làm cùng nhau là một cơ hội để phản hồi trung thực, đánh giá, và cải thiện. Áp dụng những nguyên tắc phản hồi mà chúng tôi đã nhắc đến trong phần về đấu tập, và trong mô hình Greenlight Group. Khi bạn là người không chính thức chỉ đạo các cuộc gọi, mục tiêu của bạn là mọi người chia sẻ cởi mở về những gì tốt và những gì chưa tốt.

Đội ngũ trong mơ: Frankie Valli Và Bob Gaudio

Ca sĩ nhạc pop Frankie Valli và người chuyên viết cho ông những bài nổi danh, Bob Gaudio, đã cùng nhau làm việc sau một cái bắt tay đơn giản từ năm 1962. Sau hơn bốn thập niên họ vẫn chia nhau từng đồng đô la họ kiếm được theo tỉ lệ 50-50. Điều ngạc nhiên là họ thậm chí còn chia nhau những đồng tiền họ tự kiếm riêng. (Đôi bạn này vẫn còn làm việc chung nhau trong vài dự án nhưng đồng thời cũng đi theo con đường sự nghiệp riêng).

Ví dụ, năm 1978 Valli kiếm được 2 triệu đô la với bài hát chủ đề trong bộ phim Grease. Một nửa số này được chia cho Gaudio, người không hề làm việc trong bộ phim này. Ba năm sau, Gaudio sản xuất âm nhạc cho bộ phim The Jazz Singer của Neil Diamond. Một nửa lợi nhuận từ đây cũng được chia cho Valli.

Hai người bạn, lớn lên trong khu dân lao động người Ý (Gaudio sống ở Bronx và Valli tại Newark, New Jersey), đã nghĩ ra cách chia khác thường này khi họ còn đang vất vả giới thiệu nhóm hát của mình, Four Seasons. Nhóm hát này và mối quan hệ giữa Valli và Gaudio là chủ đề của một vở nhạc kịch đoạt giải Tony gần đây, vở Jersey Boys.

Nhận thấy rằng họ có thể đạt được nhiều hơn nếu hỗ trợ lẫn nhau, hai người bạn quyết định ngay từ đầu rằng họ sẽ che lưng cho nhau - mãi mãi. Như Gaudio kể lại trên tạp chí Time, "Chúng tôi nói, 'Không ai trong chúng ta biết tương lai của mình sẽ đi về đâu, nhưng chúng ta có thể đặt cược vào nhau. Anh nhận được 50% của tôi, và tôi nhận được 50% của anh.'"

Valli nói thêm: "Nếu bạn tin tưởng vào đối tác của mình, hợp đồng không quan trọng. Chúng tôi chưa bao giờ phải quản lý nhau".

Những cạm bẫy thường gặp khi bán hàng theo nhóm

Bán hàng theo nhóm mang lại hiệu quả cực kỳ cao, nhưng không phải là phương thuốc trị bá bệnh. Sau đây là một số rào cản cho thành công của việc bán hàng theo nhóm:

1. Thiếu cam kết từ tổ chức

Thiết kế hệ thống bán hàng theo nhóm, đưa mô hình này ra thị trường, và cung cấp sự huấn luyện hay hỗ trợ cần thiết để đưa mô hình nhóm hoạt động đòi hỏi phải có thời gian. Những tổ chức tham gia vào thế giới bán hàng theo nhóm như một trào lưu thường gặp vô vàn lý do để rồi chấm dứt nỗ lực giữa đường. Trong giai đoạn đầu, cá nhân thường dựa vào bất cứ dấu hiệu mềm yếu nào trong cam kết của tổ chức làm lý do bám víu vào những cách làm cũ. Đừng tạo cơ hội cho điều này xảy ra! Hãy thông tin về cam kết của công ty vào mô hình này một cách thường xuyên và chân thành. Nếu không, hiệu quả của bán hàng theo nhóm có thể bị ảnh hưởng.

2. Thiếu cam kết cá nhân

Không phải quá xa lạ khi những người làm tốt nhất xem mô hình bán hàng theo nhóm là một mối nguy đối với vị thế và quyền lực của họ trong tổ chức. Những người giỏi nhất cũng thường bị giảm phần lợi của mình trong giai đoạn đầu. Điều quan trọng là phải làm cho những người này hiểu rằng sự tụt giảm chỉ là tạm thời trong khi chờ đợi mô hình này phát huy hết tác dụng và mang lại nhiều cơ hội hơn giúp họ vượt qua mức doanh thu trước đây.

3. Mối quan hệ không đủ khắng khít

Thân thiện, tin cậy, và tôn trọng nhau là rất cần thiết đối với mô hình bán hàng theo nhóm. Nếu không có những mối quan hệ vững chắc, cái tôi cá nhân có thể ngăn cản sự phát triển. Michael McDermott, đối tác của Jeremy House suốt sáu năm liền, nói với chúng tôi: "Chúng tôi đã nhìn thấy nhiều người khác cố gắng đưa khái niệm 'nhóm' vào công việc kinh doanh của họ và mỗi lần như vậy thì chính cái tôi là thứ phá hỏng cả quá trình. Để nhóm sống sót, phải có sự giao tiếp không hạn chế. Nếu bạn để cái tôi xen ngang khi bạn chia sẻ ý tưởng hay chấp nhận ý tưởng từ người khác, nhóm sẽ thất bại". Một thành viên khác của Thrivent nhận xét như sau: "Tôi không dám nói là có ai trong số chúng tôi lại không có cái tôi, nhưng chúng tôi giấu nó vào túi quần bởi vì điều quan trọng nhất ở đây là lợi nhuận".

Phần thưởng khi bán hàng theo nhóm

Bạn có thể cho rằng việc chia sẻ khách hàng và doanh thu - cho dù với vài người bạn hay trong một mô hình chính thức của công ty - là một vấn đề khó khăn. Gần đây tôi gặp một nhóm bán hàng liên tục tháng nào cũng như tháng nấy, quý nào cũng như quý nấy, doanh thu liên tục tăng trưởng. Tại sao? Tổ chức của họ đã chính thức áp dụng quy trình bán hàng theo nhóm. Một vài thành viên trong nhóm thừa nhận ban đầu họ rất nghi ngờ, nhất là về những vấn đề liên quan đến lương-thưởng, sự tin tưởng, phân chia công việc - tất cả những vấn đề bạn có thể lường trước.

Và rồi không biết từ khi nào nhóm bỗng nhiên định hình. Mọi người bắt đầu hỗ trợ lẫn nhau và đoán trước nhu cầu của nhau. Kết quả bán hàng tuyệt vời không bao lâu đã xuất hiện. Tôi lắng nghe câu chuyện của họ và rồi đặt cho họ một câu hỏi: "Các bạn sẽ

làm gì nếu tổ chức quyết định dẹp bỏ mô hình bán hàng theo nhóm này trong nay mai?"

Một thành viên không hề ngập ngừng. "Tôi nghĩ chúng tôi sẽ phải tìm việc khác để làm".

"Như vậy anh sẽ thôi không làm việc cho công ty này nữa?"

"Chúng tôi sẽ tìm cách để vẫn làm việc cùng nhau trong nhóm ở đây hoặc chúng tôi sẽ mang cả nhóm đến một nơi khác. Không có việc gì chúng tôi không thể làm cùng nhau, và chúng tôi sẽ không để mất cơ hội này".

Đối với tôi, câu trả lời này đã nói lên tất cả.

Lời kết: thoát khỏi những vương quốc đơn độc

Chẳng mấy ai đủ vĩ đại để bẻ cong lịch sử; nhưng mỗi người trong chúng ta đều có thể làm thay đổi một phần sự kiện, và tổng thể của những hành động này sẽ quyết định nên lịch sử của thế hệ hiện tại. - Robert F. Kennedy

Vào cái năm trước khi cha tôi mất, tôi tổ chức cho ông một bữa tiệc sinh nhật lớn mừng 75 tuổi. Chúng tôi tiên đoán ông sẽ không còn ở với chúng tôi khi vào năm 80 tuổi, và tôi muốn rằng bạn bè và gia đình có cơ hội chúc mừng ngày trọng đại này của ông. Tôi ghi hình lại buổi tiệc, và tôi mở băng ra xem mỗi khi muốn cảm nhận được sự gần gũi với ông.

Cha tôi sống vì đứa con trai duy nhất của mình. Thực tế, ông định nghĩa thành công của mình bằng những thành tựu của tôi, và đó là lý do vì sao ông không quan tâm mấy đến thành công của mình.

Nhưng thật ra, tôi phải luôn nhắc nhở ông rằng ông chính là thần tượng thành công của tôi! Khi tôi đọc lời tưởng nhớ tại lễ tang ông, tôi đã đọc một vài dòng thơ được xem là của Ralph Waldo Emerson, nhưng có lẽ thuộc về một người phụ nữ tên là Bessi Stanley vào đầu thế kỷ XX:

To laugh often and much;

To win the respect of intelligent people and the affection of children;

To earn the appreciation of honest critics and endure the betrayal of false friends;

To appreciate beauty, to find the best in others;

To leave the world a bit better, whether by a healthy child, a garden patch or a redeemed social condition;

To know even one life has breathed easier because you have lived;

This is to have succeeded.

(*Dịch nghĩa*:

Được cười nhiều và cười thường xuyên;

Được những người thông minh tôn trọng và con cái yêu quý;

Những lời chỉ trích thẳng thắn được trân trọng, vượt qua sự phản bội của những người bạn giả tạo;

Trân trọng cái đẹp, nhìn thấy điều tốt ở người khác;

Để lại sau lưng một thế giới tốt đẹp hơn, bằng một đứa con khỏe mạnh, một khu vườn, hay một xã hội được cứu rỗi;

Được biết rằng ít nhất một cuộc đời khác thở nhẹ nhàng hơn nhờ mình;

Như vậy đã là thành công).

Bài thơ này đã gói gọn cuộc đời cha tôi. Ông thuộc dạng người sẵn sàng dừng lại khi có người vẫy tay đi nhờ xe bởi vì chẳng còn ai dám làm thế; một người nhìn xuyên qua những lọn tóc dài hay mớ

quần áo hippie của người cháu trai để thấy được con người thật bên dưới (mặc dù ông không hào hiệp như vậy với mái tóc của con trai mình). Sự thật là cha tôi sống vì mọi người và mọi vật chung quanh; tôi là người may mắn nhất thế giới khi được làm con trai ông. Ông tiếp tục thể hiện lòng quảng đại với người xa lạ, và ông mỉm cười trước cái đẹp dù nhỏ nhất, ví như khu vườn ông chăm sóc một cách đầy tự hào suốt hàng chục năm. Thái độ của ông có sức lan tỏa lớn. Những đứa cháu của tôi, vẫn còn rất nhỏ khi cha tôi mất, luôn kể về những thứ nho nhỏ mà Pap làm cho mọi người, và luôn hy vọng chúng có thể lớn lên được như ông.

Một trong những điều làm tôi hài lòng nhất trong công việc này là nó cho phép tôi, thông qua những quyển sách và những buổi nói chuyện, giới thiệu cha tôi với những người chưa được gặp ông trong đời thực. Chỉ mới ngày kia thôi, một chàng thanh niên trẻ tên là Nathan đến gặp tôi sau buổi trò chuyện và nói: "Tôi mới vừa được làm cha, và ước mơ của tôi là một ngày nào đó con trai tôi sẽ nhắc đến tôi như cách anh nói về cha mình".

Tôi hy vọng ước mơ của Nathan sẽ thành hiện thực. Ví dụ về cha tôi cho thấy rằng thành công chưa bao giờ, và không bao giờ là vấn đề của chúng ta. Những gì chúng ta nhận được thường thể hiện qua thành quả của những người chung quanh mình. Nếu chúng ta chọn theo đuổi thành công theo cách cha tôi đã làm, chúng ta phải loại bỏ thói quen đơn độc của mình trong mọi cấp độ - từ cuộc sống gia đình đến các vấn đề thế giới. Đã đến lúc chúng ta bỏ lại phía sau những căn phòng đơn độc tự tạo và tìm đến giá trị trong những cộng đồng rộng lớn.

Trong quyển sách này tôi đã cố gắng hướng dẫn bạn mở rộng vòng tròn những người bạn cảm thấy thân thiết bằng cách áp dụng Bốn Đặc điểm tư duy bao gồm sự thẳng thắn, sự chấp nhận tổn thương, trách nhiệm, và quảng đại. Bạn có thể đã bắt đầu với một hay hai người - chắc là được chọn trong số những người bạn và người quen hiện tại; một vài người trong số các bạn đã bắt đầu mở rộng nhóm của mình, và cuối cùng đã đạt được một nhóm lớn thật sự. Một vài người khác hiện giờ đang làm việc theo những mô hình chính thức lớn hơn trong công ty, trong cộng đồng, hoặc một tổ chức khác.

Bạn có thể đang cố gắng chủ yếu vì sự nghiệp của mình; nhưng tôi tin chắc rằng bạn cũng đã nhận thấy những nguyên tắc hỗ trợ lẫn nhau này cũng có thể được áp dụng trong mọi khía cạnh cuộc sống. Tại sao phải khoanh vùng hành động hỗ trợ lẫn nhau? Nếu công việc kinh doanh đã trở nên riêng tư, chẳng phải cuộc sống riêng tư của chúng ta cũng thể hiện tinh thần làm việc nhóm chúng ta đang áp dụng trong công việc, và ngược lại?

Nói cho đúng, công việc là nơi bắt đầu rất tốt bởi vì (dù muốn hay không) công việc định nghĩa phần lớn cuộc đời mình. Cho dù công việc kinh doanh có bị quản lý chặt chẽ, hoặc tháo bỏ luật lệ, hoặc bị đánh thuế, kiểm soát, hoặc được phép phát triển tự do theo kiểu gì đi nữa, thì bản thân mỗi người chúng ta đều có quyền năng thay đổi cách vận hành của hệ thống. Chúng ta có thể thay đổi ngay hôm nay bằng cách thuyết phục bản thân và các đồng nghiệp theo đuổi khái niệm "một người vì mọi người, và mọi người vì một người". Từ một cửa tiệm trong góc phố đến một tập đoàn toàn cầu, đã đến lúc chúng ta phải che lưng cho nhau, ngay lúc này!

Người ta vốn từng hiểu khái niệm này bằng trực giác - nó đến một cách đơn giản. Hai trăm năm trước đây, hầu như mọi người đều sống dựa vào thiên nhiên. Không có sự phân biệt giữa công việc và gia đình. Mọi thứ diễn ra ngay trên sân nhà. Và dĩ nhiên, mặc dù công việc được phân chia, bất cứ ai đủ tuổi bước đi cũng phải chịu trách nhiệm một phần việc. Công việc và gia đình đan xen vào nhau một cách ngọt ngào. Ngoài ra, hàng xóm cũng thân thiện và giúp đỡ lẫn nhau. Họ giúp nhau xây dựng nhà kho.

Họ giúp nhau khi người phụ nữ đến ngày sinh. Họ an ủi những người đau buồn và mang thức ăn đến cho người nghèo. Họ gặp nhau tại các phòng họp của thị trấn để giải quyết vấn đề và tranh luận về thay đổi. Một số thị trấn nhỏ tại New England vẫn còn giữ những cuộc họp định kỳ hàng năm này, giữ chức năng như những cơ quan lập pháp của địa phương. Không có việc bỏ phiếu vắng mặt tại các cuộc họp của thị trấn. Muốn lên tiếng? Bạn chỉ cần có mặt và giơ tay.

Dĩ nhiên, thời gian đã thay đổi và chẳng còn mấy ai trong chúng ta sở hữu trang trại gia đình. Trừ khi bạn sống trên một hòn đảo xa xôi hẻo lánh, hiếm có tình trạng con cái bạn theo học tại một ngôi trường chỉ có một phòng riêng biệt. Nhưng tại sao bạn lại để điều này ngăn cản chúng ta áp dụng Bốn Đặc điểm tư duy vào nơi chúng ta làm việc, vào trường chúng ta học, và nơi chúng ta sống? Mỗi người trong chúng ta có thể tự đặt cho mình sứ mệnh phải lên tiếng thẳng thắn và với thái độ quan tâm tại nơi làm việc và trong cộng đồng hàng xóm láng giềng. Nếu chúng ta có thể học cách thẳng thắn và chấp nhận tổn thương trong công việc, dĩ nhiên chúng ta có thể áp dụng tương tự trong nhà thờ hay trong gia

đình. Bất cứ ai luyện tập tinh thần trách nhiệm trong một cuộc họp nhân viên cũng có thể chịu trách nhiệm trước con cái mình. Nhưng tại sao chúng ta chấp nhận ngừng lại tại đây? Một khi bạn đã có thói quen quảng đại với đồng nghiệp và khách hàng, chỉ cần một bước nhỏ là bạn có thể giúp đỡ những người hoàn toàn xa lạ.

Hãy bắt đầu từ công việc - và xây dựng thành một phong trào từ đây. Đặc tính thiếu tinh thần hỗ trợ cố hữu trong văn hóa doanh nghiệp hiện nay chính là thói quen chủ nghĩa cá nhân đã ăn sâu vào mỗi người. Nhưng tình hình đâu nhất thiết phải thế. Chỉ cần nhìn vào Big Task Weekend của tôi, một cộng đồng các nhà lãnh đạo văn hóa và kinh doanh ngày càng mở rộng; họ hành động trên niềm tin rằng giá trị cổ đông và trách nhiệm xã hội không phải là hai khái niệm đối nghịch. Trong cuộc họp hàng năm và những sự kiện được tổ chức quanh năm, các thành viên của Big Task tụ họp lại để củng cố thêm mối quan hệ sáng tạo và những ý tưởng về chăm sóc y tế và những vấn đề xã hội cấp bách khác.

Ví dụ, vào một cuộc họp cuối tuần trong năm 2008, những người tham gia cùng nhau đóng góp vào một dạng Greenlight Group mini để giúp tổ chức Robert Wood Johnson Foundation lập chiến lược tiếp cận quanh sứ mệnh chấm dứt tình trạng béo phì trẻ em vào năm 2015. Các thành viên bao gồm chuyên gia về lãnh đạo Tony Robbins; Wayne Gattinella, CEO của WebMD; David Moran, CEO của Heinz Bắc Mỹ; Beth Comstock, Tổng giám đốc marketing của General Electric; Brad Fluegel, Phó chủ tịch điều hành của WellPoint; Mike Minasi, Chủ tịch marketing của Safeway; Diane Gage Lofgren, Phó chủ tịch cấp cao phụ trách thương hiệu của Kai-

ser Permanente; Tiến sĩ Dean Ornish; và diễn viên Goldie Hawn. (Bạn có thể tìm hiểu thêm về Big Task tại BigTaskWeekend.com).

Công việc của tôi cho thấy rằng người ta có thể làm được mọi thứ khi họ quyết định sắp đặt vấn đề của họ trong bối cảnh của người khác. Chúng ta là người quyết định chọn lựa tiếp cận và lãnh đạo bằng cách kêu gọi mọi người tham gia vào những mối quan tâm hay sứ mệnh mà chúng ta đam mê. Chúng ta có thể đòi hỏi thông qua những hoạt động hàng ngày của mình rằng các công ty phải đến với nhau thông qua nhận thức rằng vấn đề kinh doanh là một hành động riêng tư và nhân bản. Chúng ta có thể áp dụng hỗ trợ đồng đẳng một cách rộng rãi, bên ngoài vòng tròn thân thiết của mình. Chúng ta có thể áp dụng quan hệ hỗ tương để gắn kết những người cùng đi lễ nhà thờ và kêu gọi mọi người cam kết thực hiện những hoạt động nhân đạo. Bất kể mục tiêu chúng ta là gì, nếu chúng ta đoàn kết với mọi người thì chúng ta sẽ đến đích nhanh hơn, và những người chúng ta chạm đến sẽ tốt đẹp hơn.

Trên hết, hãy cùng nhau chúc mừng thời gian chúng ta chia sẻ với mọi người, như tôi đã làm cho cha mình vào ngày sinh nhật thứ 75. Tôi tin rằng những công cụ quyển sách này mang đến sẽ là những hướng dẫn hiệu nghiệm để làm biến đổi mối quan hệ của bạn. Nên nhớ, mọi thứ bắt đầu từ chúng ta - với chính bạn, chứ không phải những người kia. Tôi nhận thấy mối quan hệ của mình được hưởng lợi từ những rủi ro và luyện tập của mình trong vòng tròn thân thiết. Nhưng đừng chỉ giới hạn mình trong vòng tròn này - vòng tròn của bạn tồn tại để chỉ cho những người khác cách sống trong cuộc đời và cách giao tiếp với bạn bè, người thân,

thành viên trong cộng đồng, và thậm chí với người hoàn toàn xa lạ.

Tôi không hy vọng bạn sẽ áp dụng hỗ trợ đồng đẳng với anh chàng gác cổng tại O'Hare. Nhưng tại sao lại không thử trò chuyện thật sự với người gác cổng này thay vì chỉ những câu xã giao nhàm chán, hay tệ hơn, những lời huyên thuyên cáu gắt? Chuyện gì xảy ra nếu bạn đồng cảm với việc họ phải làm việc nhiều giờ và giải quyết nhiều chuyện bực mình? Chẳng phải công việc của bạn cũng thế? Chuyện gì xảy ra nếu bạn tạo mối liên kết thực sự với người này? Giờ đây chuyện này có thể làm cả hai người thật sự ngạc nhiên.

Nếu bạn chỉ nhớ một điều duy nhất từ quyển sách này, tôi hy vọng bạn sẽ ghi nhớ rằng chấp nhận tổn thương (một đặc điểm tư duy bị mang theo tiếng xấu) có quyền năng rất lớn. Cha tôi hiểu quyền lực này rất rõ. Ông chẳng bao giờ cố trở thành một người không phải là mình, và ông không bao giờ lo lắng người khác nghĩ gì về mình. Tôi mất nhiều năm mới học được những bài học này, nhờ sự giúp đỡ của nhiều người quan tâm đến tôi - bắt đầu là Greg Seal trong những ngày tôi làm việc tại Deloitte, sau đó là Peter Guber và Bob Kerrigan, và hiện giờ là từ rất nhiều người khác.

Nhờ luyện tập quan hệ hỗ tương, tiếp cận và chấp nhận rủi ro trong mối quan hệ, tôi đã nhìn thấy le lói hình ảnh người đàn ông mà tôi muốn trở thành trong thế giới này. Tôi đã nói lên sự thật và tôi không bị chỉ trích; tôi đã thừa nhận sai lầm của mình và đã không chết vì xấu hổ; tôi đã nhận trách nhiệm về những hành vi đang ngáng chân tôi; tôi đã nhìn thấy sự quảng đại bao la trong

người khác; và tôi trân trọng sự thật mà tôi vẫn hằng biết: Cuộc sống, sẽ luôn luôn và mãi mãi, là hành trình đền đáp.

Ai che lưng cho bạn

Chương trình đột phá nhằm xây dựng mối quan hệ sâu sắc, tin cậy giúp kiến tạo thành công - và sẽ không để bạn thất bại

KEITH FERRAZZI

Trần Thị Ngân Tuyến, dịch

Chịu trách nhiệm xuất bản: Nguyễn Minh Nhựt

Biên tập: Vĩnh Thắng

Bìa: Bùi Nam

Sửa bản in: Vĩnh Thắng

Kỹ thuật vi tính: Vũ Phượng

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

161B Lý Chính Thắng - Quận 3 - Thành Phố Hồ Chí Minh

ĐT: 39316289 - 39316211 - 38465595 - 38465596 – 39350973

Fax: 84.8.38437450 - E-mail: nxbtre@hcm.vnn.vn

Website: http://www.nxbtre.com.vn

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI

Phòng 602, Số 209 Giảng Võ, Phường Cát Linh, Quận Đống Đa - Hà Nội

ĐT: (04) 37734544 - Fax: (04) 35123395

E-mail: chinhanh@nxbtre.com.vn